



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ” – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА менаџмент

Штип

Наташа Самарџиска-Стевчевска

**„КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ
МЕНАѢРСКО-ЛИДЕРСКИ ТИМОВИ”**

- МАГИСТЕРСКИ ТРУД -

Штип, септември 2011 г.



UNIVERSITY „GOCE DELCEV” - STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - Management

Stip

Natasa Samardziska Stevcevska

**“CREATION OF EFFECTIVE
MANAGERIAL LEADERSHIP TEAMS”**

- MASTER THESIS –

Stip, September 2011

Комисија за оценка и одбрана

Ментор: проф. д-р Трајко Мицески
редовен професор, Економски факултет

Член: проф. д-р Ристо Фотов
вонреден професор, Економски факултет

Член: доц. д-р Оливера Трајковска-Ѓоргиева
доцент, Економски факултет

„КРЕИРАЊЕ НА ЕФЕКТИВНИ МЕНАЏЕРСКО-ЛИДЕРСКИ ТИМОВИ”

Краток извадок

Никогаш претходно во историјата на работата концептот на тимска работа немал поголема важност за функционирањето на успешните организации, како денес.

Во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимската работа драматично влијае врз ефикасноста на организациите. Повеќето од организациите се потпираат на тимовите во ефикасното извршување на задачите и постигнување на целта, поради фактот што тимската работа обезбедува унапредување на извршувањето и поделба на одговорноста, создава атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Тимската работа ги зголемува мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини.

Тимската работа се смета како современа форма на организација на врвот на менаџерската структура. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации во Македонија да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на квалитетни и конкурентни по цена, продукти и сервиси.

Клучни зборови: *тим, тимска работа, ефективност, ефективен менаџерско-лидерски тим.*

“CREATION OF EFFECTIVE MANAGERIAL LEADERSHIP TEAMS”

Abstract

The concept of teamwork, never before in the history of the work, had greater importance for the functioning of successful organizations, as it is today.

In the new era of rapid change and global economy, teamwork dramatically affects the performance of organizations. Most organizations rely on teams in the effective execution of tasks and accomplishing the goal, because teamwork provides the performance improvement, share responsibility, creates an atmosphere of trust, support and reliability. Teamwork increases motivation and employee satisfaction, commitment to work, releases creativity and creates skills.

Since teamwork is considered as a modern form of the top management organizational structure, for most of the Macedonian organizations, it is extremely important to learn the benefits of teamwork in order to enhance performance, increase effectiveness and efficiency in operations, and achieve quality and competitive price, products and services.

Keywords: *team, teamwork, effectiveness, effective managerial - leadership team.*

СОДРЖИНА

| | |
|---|-----|
| Вовед | 9 |
| ГЛАВА 1 | 13 |
| 1.1. Тимската работа во организациите, реалност на XXI век | 13 |
| 1.1.1. Елементи на околината кои имаат влијание врз функционирањето на тимот 17 | |
| 1.1.2. Историски преглед на развој на тимовите и тимската работа во организациите | 22 |
| 1.2. Дефиниција за тим и тимска работа | 26 |
| 1.3. Значење, предности и недостатоци на тимската работа..... | 29 |
| 1.4. Разлики помеѓу групи и тимови | 35 |
| 1.5. Категории на тимови | 40 |
| 1.5.1. Менаџерски тимови во организациите | 42 |
| 1.5.2. Модерни наспроти традиционални тимови во организациите | 44 |
| 1.5.3. Групи за пријателство | 46 |
| 1.6. Карактеристики на високоефективни тимови | 47 |
| 1.7. Модел на тимска повелба | 53 |
| ГЛАВА 2 | 58 |
| 2.1. Избор на членови на тимот | 58 |
| 2.1.1. Големина на тимот | 58 |
| 2.1.2. Квалитети, способности и вештини на членовите на тимот | 61 |
| 2.1.3. Разновидност на членовите на тимот..... | 74 |
| 2.1.4. Одговорности на членовите на тимот..... | 78 |
| 2.2. Фази на развој на тимот | 80 |
| 2.2.1. Модел на Kurt Lewin | 82 |
| 2.2.2. Модел на Tubbs | 83 |
| 2.2.3. Модел на Fisher | 83 |
| 2.2.4. Модел на Poole | 84 |
| 2.2.5. Модел на McGrath..... | 85 |
| 2.2.6. Модел на Morgan, Salas и Glickman | 85 |
| 2.2.7. Модел на Tuckman..... | 86 |
| 2.3. Улоги на членовите на тимот | 95 |
| 2.3.1. Теорија на Belbin..... | 96 |
| 2.3.2. Теорија на Parker | 99 |
| 2.4. Норми во тимот | 104 |
| 2.5. Кохезивност на тимот..... | 106 |
| 2.5.1. Модел на Carron на тимска кохезивност | 107 |
| 2.5.2. Фактори кои водат кон кохезивност на тимот | 109 |

| | |
|---|-----|
| 2.5.3. Карактеристики на кохезивен тим | 111 |
| 2.5.4. Феномен на групно едноумие (groupthinking)..... | 113 |
| ГЛАВА 3 | 116 |
| 3.1. Стратегија на раководење со тим | 116 |
| 3.1.1. Основни пристапи на водство во тимот | 122 |
| 3.1.2. Лидерски стилови во тимот | 124 |
| 3.2. Карактеристики и квалитети на добар лидер на тим | 131 |
| 3.2.1. Мудроста и грешките на лидерството | 139 |
| 3.3. Унапредување на комуникацијата во тимот..... | 140 |
| 3.3.1. Процес на комуникација..... | 141 |
| 3.3.2. Мрежи за комуникација во тимовите | 144 |
| 3.3.3. Медиуми за комуникација | 145 |
| 3.3.4. Бариери за ефективна комуникација во тимот | 147 |
| 3.3.5. Развивање и унапредување на ефективна комуникација во тимот..... | 149 |
| 3.4. Водење на ефективни состаноци на тимот..... | 151 |
| 3.4.1. Организирање и планирање на состанок..... | 152 |
| 3.4.2. Водење на ефективен состанок | 155 |
| 3.4.3. Активности кои треба да се преземат по состанокот | 157 |
| 3.5. Делегирање..... | 158 |
| 3.6. Ефективно управување со време | 165 |
| ГЛАВА 4 | 171 |
| 4.1. Одлучување во тимови | 171 |
| 4.1.1. Класификација и видови на одлуки | 172 |
| 4.1.2. Чекори во процесот на одлучување..... | 177 |
| 4.1.3. Техники на групно донесување на одлуки..... | 179 |
| ГЛАВА 5 | 186 |
| 5.1. Конфликти во рамките на тимот..... | 186 |
| 5.1.1. Причини за настанување на конфликтот..... | 187 |
| 5.1.2. Најчести типови на конфликти во тимот..... | 190 |
| 5.1.3. Методи за решавање на конфликти во тимот..... | 192 |
| ГЛАВА 6 | 196 |
| 6.1. Емпириско истражување..... | 196 |
| 6.2. Методологија на истражување..... | 197 |
| 6.2.1. Оправданост на истражувањето | 197 |
| 6.2.2. Предмет на истражувањето..... | 197 |
| 6.2.3. Цел на истражувањето..... | 199 |
| 6.2.4. Хипотетичка рамка | 200 |
| 6.2.5. Методи на истражување | 202 |

| | |
|--|-----|
| 6.3. Методологија на истражување | 203 |
| 6.3.1. χ^2 -тест | 204 |
| 6.3.2. Резултати од истражувањето | 206 |
| 6.4. Заклучни согледувања од емпириското истражување | 258 |
| ГЛАВА 7 | 261 |
| 7.1. Модел на ефективен тим | 261 |
| 7.1.1. Влезни фактори – модел на ефективен тим | 265 |
| 7.1.2. Процеси – модел на ефективен тим | 277 |
| 7.1.3. Излезни фактори – модел на ефективен тим | 284 |
| Заклучок | 287 |
| Користена литература (References) | 299 |

Вовед

Никогаш претходно во историјата на работата концептот на тимска работа немал поголема важност за функционирањето на успешните организации како денес. И покрај галопирачкиот развој на информатичката инфраструктура, телекомуникациите и особено интернетот, според бројните истражувања, главната работа на денешните менаџери и понатаму се состои во управување со човечките потенцијали. Квалитетните човекови ресурси се клучен фактор за успех на секоја организација, па доколку организацијата сака да дојде до врвот и да биде предводник, не може повеќе да зависи само од неколку извонредни луѓе. Ако сака да опстане, мора да најде начин да ги отклучи креативноста и потенцијалот на вработените од сите нивоа.

Во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимската работа драматично влијае врз ефикасноста на организациите. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите. Тимската работа во организациите станува сè поважна, бидејќи создава атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Освен тоа, работењето во тим е полесно, бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот кон остварување на некоја цел. Тимската работа ги зголемува извршувањето, мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини.

Тимот најчесто се дефинира како група на луѓе со комплементарни знаења и вештини кои имаат заедничка цел, заеднички пристап и ентузијазам. Концептот на тимот ја уважува исконската потреба на човекот да се дружи и ја промовира на најдобар можен начин. Во тимската работа сите членови на тимот меѓусебно се еднакви и рамноправни, а од секој член на тимот се очекува да даде максимален ангажман. Во тим се работи поради: синергиски ефект, развој на нови идеи, креативен пристап кон решавање на проблемот, чувство на поделена одговорност, повеќе завршена работа за помалку време и други предности.

Со зголемената потреба за организациска флексибилност, работењето во тимови станува еден од најважните аспекти во функционирањето на многу организации. Успешните тимови и тимската работа претставуваат движечка

сила за остварување на стратешките цели на организацијата. И покрај тоа што во секоја организација се зборува за градење на тимови, функционирање на целата организација како еден тим, малкумина знаат како да изградат ефективен тим. Да се припаѓа во одреден тим претставува чувство да се биде дел од нешто поголемо од себе. Во средина каде што функционираат тимовите, придонесот од страна на вработениот е за севкупниот успех на организацијата. Вработениот заедно со своите колеги работи за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако секој од вработените има свои работни задачи и припаѓа на различни сектори, нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата во целост.

Во последно време тимската работа е високовреднувана работна вештина во бизнис светот. Терминот тим се споменува во иста смисла како и термините - ефективност, ефикасност, решение на проблем или успех. Во организациите, денес се формираат и функционираат голем број на формални и неформални тимови, како што се: менаџерски тим, проектен тим, тим за развој на сервиси, тим за воведување на нов продукт, тимови за квалитет, виртуелни тимови и др. Секој од овие тимови, на свој, специфичен начин придонесува за успешноста на организацијата, но сепак имајќи ги предвид улогата и значењето на менаџерскиот тим во секоја организација, како една формална група задолжена за утврдување на мисијата и основните цели на организацијата, избор на стратегија за реализирање на овие цели, следење на сите случувања во организациското опкружување, донесување на одговорни и соодветни одлуки за можни промени и друго, идентификувањето и анализирањето на карактеристиките со кои треба да се одликува еден ефективен менаџерско-лидерски тим во организациите се вистински предизвик за авторот на овој труд.

Тимскиот модел на менаџмент претставува современ модел на организација на менаџерската позиција. Еден дел од својата работа менаџерите од врвот на менаџерската хиерархија можат да го завршат самостојно. Меѓутоа не треба да се запостави фактот дека постојат и такви работи од доменот на менаџерската функција за чие остварување е потребно формирање на соодветен тим. Потребата од формирање на таков тим се јавува како резултат на изразената комплексност во функционирањето на

современите организации од една страна и фактот дека поединецот, менаџерот, не може сам со својата работа да одговори на тие барања. Во оваа смисла, тимската работа се смета како современа форма на организација на врвот на менаџерската структура.

Тимската работа ги дели работните задачи, но го дуплира постигнатиот успех. Ако до пред 20 години тимовите беа вистинска новост, бидејќи никој не ги користел, денес организација која не користи тимови е вистинска реткост. Тимската работа и квалитетниот и обучен менаџмент се основни предуслови за успех, тоа е клуч на современото менаџирање и извор на конкурентска предност на организациите. Во светот сè повеќе се бараат менаџери кои може да развиваат тимска работа, да помагаат во групно решавање на проблеми, како и да се фокусираат на вниманието и на ентузијазмот на тимот за постојано подобрување.

Поаѓајќи од сето ова, актуелноста на оваа тематика и оправданоста на истражувањата е јасно поставена, поради значењето што ефективните менаџерско-лидерски тимови ја имаат за успешно работење на организациите.

Во трудот се диференцираат седум различни делови, и тоа: *првиот дел* ги обработува основните идеи поврзани со феноменот на тимска работа, во *вториот дел* е разработен концептот на динамиката на тимот, со осврт на значењето што го има правилниот избор на членовите на тимот, нивните квалитети, способности и вештини. Во оваа глава, исто така, детално се разработени фазите на развој низ коишто поминува тимот, улогите на членовите на тимот, воспоставените норми кои претставуваат споделени упатства или правила за однесување следени од мнозинството на членови во тимот, како и значењето на кохезивноста, односно на степенот до кој членовите на групата се привлечни или лојални на тимот.

Поради фактот што перформансите на тимот и нивото на успех во голема мера зависат од квалитетите на менаџерот и лидер на тој тим, во *глава три* се обработува стратегијата на раководењето со тимови. Во продолжение на оваа глава се дава осврт на значењето на комуникацијата во тимот, се презентираат методите за водење на ефективни состаноци во рамките на тимот, делегирање на задачите и значењето на ефективното управување со

време. Во *четвртата глава* се елаборирани принципите на тимско одлучување, како и техниките што најчесто се користат во процесот на колективното одлучување. Причините за настанување на конфликтите, како и методите за управување на конфликтите на конструктивен начин се елаборирани во *петтата глава*. *Шестата глава* ги опфаќа анализите и резултатите од спроведеното емпириско истражување, а *седмиот дел* претставува имплементација на добиените сознанија преку креирање на модел на ефективен менаџерско-лидерски тим како значаен фактор за зголемување на продуктивноста на организацијата.

ГЛАВА 1

1.1. Тимската работа во организациите, реалност на XXI век

Индивидуалноста и колективниот идентитет човекот ги изразува преку групите и организациите. Сите извонредни достигнувања на човекот во голема мера се постигнати од страна на тимови и групи, а многу помалку од страна на поединци. Верувањето дека еден човек може да направи нешто големо е мит.¹ Кога соработуваме и работиме нешто заеднички може да постигнеме неспоредливо многу повеќе, отколку ако работиме индивидуално. Гледајќи низ историјата, сите значајни работи кои во голема мера дале свој придонес за неверојатниот напредок на човештвото се резултат на тимска работа.

Денес групите и тимовите се насекаде околу нас. Тие заземаат значајно место во личниот и професионален живот на секој поединец. Во уметноста, поимот тим се споменува на различни начини, вклучувајќи екипа, ансамбл, културно-уметничко друштво и др. Во спортот сме сведоци на постоење на тимови за одбрана, тимови за напад, прволигашки тимови, ѕвездени тимови и др. Во политиката поимот тим се врзува за политичка партија, коалиција, комитет, политички совет. Во организациите постојано слушаме за менаџерски тим, проектни тимови, тим за развој на сервиси, тим за воведување на нов продукт, тимови за квалитет и друго. Терминот тим се споменува во иста смисла како и термините - ефективност, ефикасност, решение на проблем или успех. Во бизнис светот, тимовите се основа за успех на:

- фармацевтските компании во процесот на развој на нови медикаменти кои за кратко време треба да им бидат достапни на пациентите на кои им се неопходни;
- компјутерски компании во развојот на нови системи и софтверски алатки;
- телекомуникациски компании во унапредувањето на квалитетот на сервисното портфолио;

¹ John C. Maxwell (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*; Nashville, Tennessee: стр. 3

- глобални, мултинационални компании во текот на соработката со нивните бизнис партнери ширум светот;
- т.н. old-line компании во процесот на редизајнирање и модернизирање на работниот процес;
- производствени компании во намалување на трошоците и елиминирање на загубите;
- образовни институции во координирањето на наставниот процес;
- продажни и маркетиншки компании во подобрувањето на позицијата на одредени брендови и зголемување на продажбата;
- владини агенции заради намалување на конкуренцијата и др.

Концептот на градење на тимови и тимската работа како **значајна бизнис стратегија** теоретичарите започнале да го популаризираат некаде во 80-тите години на XX век, кога голем број на автори на високоценети книги за лидерство и менаџмент ги потенцирале значењето и вредноста на тимската работа (Kanter, 1983; Peters, 1987, Bradford and Kohen, 1984, Lawler, 1986).²

Во реалноста и практиката, тимската работа била промовирана од страна на бихејвиористичките научници, а за прв пат била прифатена и применета од страна на менаџментот во американските компании. Овој начин на работа се сметал за нешто добро и позитивно, но сепак на отсуството на тимска работа не се гледало како на критичен фактор за успехот на компанијата. Залагањето за работа во тимови било повеќе усно декларирано од страна на менаџерите, отколку што навистина наоѓало примена во практиката, а како цел тимската работа била поврзана со други корпоративни цели, меѓу кои одговорност кон заедницата, афирмативна акција, чиста животна средина и развој на вработени. На крајот од оваа декада тимската работа добива на значење како во јавниот, така и во приватниот сектор во Америка, а за кратко и во Јапонија, Европа и останатите делови ширум светот.

Меѓународната конкуренција, промените во работната сила, брзиот развој на технологијата и други фактори ги присилиле компаниите да експериментираат со пристапот на работа во тимови заради постигнување на квалитетни и конкурентни по цена, продукти и сервиси.

² Подетално се цитирани во користената литература на овој труд

Во почетокот на 90-тите години од минатиот век, најголеми бенефиции од тимското работење имале автомобилските компании - Toyota, Mazda Motor Manufacturing, Volvo Sweden и други. Добрата страна на работењето во тимови ја почувствувале и компании како Херох во процесот на брзо решавање на проблеми и донесување на одлуки, GEMICO (General Electric Mortgage Insurance Company) од Seattle, Cheesebrough - Ponds во процесот на брендирање, истражување и развој на производите и други компании.³

И покрај големиот успех, тимовите и тимската работа биле предмет на сериозна критичка анализа во средината на 90-тите години од XX век (Robbins and Finley, 1995). Голем број на бизнис теоретичари се сомневале во ефикасноста на овој нов менаџмент „каприц“ и на зборот „тим“ гледале како на обичен збор – пречесто користен, а премалку корисен. Други го гледале како лек кој конечно го разбира движењето на човечките релации и желбата за интеграција кон она што се смета за најдобро за работниците и менаџерите. Трети пак верувале во ефикасноста на тимот, но истовремено го гледале и како опасност поради потенцијалот за експлоатација на работници - ефикасноста на тимот може да е резултат на притисок и надзор од страна на колегите.⁴

Како и да е, на крајот од првата декада на XXI век нема потреба да се објаснуваат предностите на тимската работа или да се даваат примери за успешни тимови. Ако до пред 20 години тимовите претставуваа вистинска новост во организациите, бидејќи ретко која од нив применувала тимска работа, денес организација која не користи тимови е вистинска реткост. Тимската работа е воспоставена како критичен аспект на бизнис стратегијата. Во многу области од човековото живеење и дејствување, истражувањата покажаа дека тимската работа може да доведе до поголема ефикасност или ефективност. Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Така, на пример, тимовите кои работат во рамките на голем број компании, а во соработка со универзитетски истражувачки тимови, постојано придонесуваат за развој на нови, корисни и радикални иновации во различни области на човековото живеење и

³ Glenn Parker. (2007). *Team Players and Teamwork The New Reality*. John Willey and Son Co., стр. 2-4

⁴ Linda and Harriet Diamond (2007). *Team Building That Gets Results*. Sourcebook Int., стр. 32-41

дејствување. Тимските играчи се сметаат за вредни партнери во процесот и станува сè појасно дека ефективна тимска работа може да даде видливи придобивки за луѓето и организациите, како што се:

- пласирање на новите производи на пазарот за кратко време;
- подобрени услуги за корисниците;
- производи со зголемен квалитет;
- намалени трошоци за производство;
- задоволни вработени кои брзо учат и се развиваат;
- високо ниво на посветеност и инволвираност на вработените;
- полесно и побрзо прифаќање на промени;
- подобрен менаџмент на квалитет;
- намалено бескорисно трошење на време;
- подобрена креативност и иновативност.

Денес, во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимовите и тимското работење се реалност, а дискусијата се одвива во насока на развој на алатки и модели за креирање и одржување на високоефективни тимови. Условите на околината во коишто дејствуваат тимовите од ден на ден драматично се менуваат, а овие промени функционирањето на тимовите не го прават поедноставно и полесно. Напротив, како што минува времето, станува сè потешко да се развие и одржи еден ефективен тим.

Тимовите повеќе не претставуваат група на поединци кои работат на иста локација, користат заедничка опрема и нудат продукти и сервиси на исти корисници. Денес, членови на еден тим се личности надвор од компанијата кои не се познаваат меѓу себе и не се среќаваат често, кои живеат и работат во земји со различни временски зони и меѓу кои постојат големи културни разлики. Имено, факторите кои влијаат на успешноста на тимот се многубројни. Највлијателните промени придонесуваат за следново:⁵

- тимовите се вкрстено-функционални;

⁵ Glenn Parker. (2007) *Team Players and Teamwork*. The New Reality; John Willey and Son Co., PREFACE xiii

- тимовите се мултикултурни;
- тимовите се виртуелни;
- тимовите се зависни од комуникациската технологија;
- довербата во тимот се постигнува тешко и е клучна за неговиот успех;
- тимовите имаат потреба од системи за поддршка;
- очекувањата од работата на тимот се големи;
- лидерството во тимот е многу значајно.

1.1.1. Елементи на околината кои имаат влијание врз функционирањето на тимот

Карактеристиките кои се одлика на ефективните тимови треба соодветно да се ажурираат и приспособат на условите во коишто дејствуваат тимовите во XXI век. Во продолжение ќе елаборираме некои од позначајните елементи на околината кои имаат влијание врз функционирањето на тимот.

Членовите на тимот се лоцирани на повеќе локации. Во ера на функционирање на мултинационални компании, не е невообичаено тимовите да бидат составени од членови од различни филијали на организацијата, кои доаѓаат од различни страни на светот, на пример од Азија, Европа и Америка. Постојат бројни последици на овој фактор:

- отежната комуникација поради јазична бариера;
- отежната комуникација поради културни разлики;
- отежната комуникација поради ограничувања од страна на електронската комуникациска технологија;
- неформална интеракција помеѓу членовите на тимот надвор од официјалните простории на организацијата;
- изразена асертивност од страна на членовите на тимот при развивање на ефективни релации со останатите членови.

Користење на современа технологија во комуникацијата како Videoconferencing, Teleconferencing или Web Conferencing. Бидејќи за повеќето тимови одржувањето на регуларни состаноци е потреба или неминовност, за членовите лоцирани на различни делови од светот, неопходно е користење на современа технологија за комуникација која што ги задоволува нивните потреби, како што се веб-базирани алатки, телеконференција, видеоконференција и други. Постојат бројни последици на овој фактор:

- ограничена комуникација или отсуство на визуелна или невербална комуникација;
- способност за комуницирање од далечина;
- знаење и способност за ефективно користење на нови технологии;
- чести прекини на комуникацијата поради проблеми во функционирање на технологијата.

Културни разлики помеѓу членовите. Поради фактот што членовите на тимот доаѓаат од различни континенти и земји ширум светот, тие се одликуваат со различни стилови на комуникација, начини на носење на одлуки и ставови кон лидерството. Овој фактор креира бројни последици, како:

- недоразбирања кои понекогаш водат до појава на конфликти и негативни чувства;
- разбирање и работење со поединци меѓу кои постојат големи културни разлики;
- веројатност да не се исполнат очекувањата за напредок и постигнување на целите на тимот во дефинираниот рок;
- лидерот на тимот треба да биде сигурен дека каналите што се користат за комуникација се соодветни за луѓе со различни стилови.

Влијанието на врвните менаџери за успехот на тимот. Со оглед на фактот дека тимовите се дел од бизнис стратегијата на организациите, очекувањата на менаџерите за позитивни ефекти од нивното дејствување се доста големи. Ова особено се потенцира во организации каде што се инвестираат големи суми во развојот на тимовите, како на пример, тренинг или обуки, експертиза и консултантски услуги. Последиците се следни:

- зголемена нетрпеливост на сениор менаџментот заради недостаток од напредокот на тимот;
- притисок врз лидерот на тимот за да демонстрира напредок, што резултира во намалување на нивото на квалитет, отстапување од вообичаените практики и зголемување на стресот на членовите на тимот;
- потреба од воспоставување на регуларна и ефективна комуникација со сениор менаџерите, од страна на лидерот на тимот, заради правилно управување со нивните очекувања од тимот.

Потреба од системи за поддршка заради поголема успешност на тимот. Истражувањата покажуваат дека работењето во тимови не е доволно за успех. Јасно е дека за тоа е потребен цел еден систем во организацијата, кој вклучува поддршка за управување со лидерски стилови, управување со перформанси, систем за наградување и управување со културата на тимот. Постојат бројни последици на овој фактор:

- потрага по нови начини и методи за избор на лидер, оценување на членовите и наградување на тимот;
- реструктурирање на организацијата на начин којшто ја олеснува вкрстено-функционалната соработка;
- сениор менаџерите мора да прифатат стил на управување со кој ќе ги поддржат членовите на тимот;
- вложување на дополнителни напори во правец на истакнување на придобивките од тимското работење, поттикнување на соработка и награди за извршената работа;
- примена на нови методи за наградување на успешните тимови, препознавање на исклучителни тимски играчи и инкорпорирање на перформансите на тимот во процесот на целокупна оценка на вработените.

Постоење на вкрстено-функционални тимови. Развојот на нови продукти, обезбедување на квалитетни сервиси, зголемена продажба и друго,

не е можно без координација од страна на експерти од различни области. Како последица на овој фактор се јавуваат:

- отежната работа на лидерот на тимот заради потребата од координација на поединци кои имаат различна цел, стил на работење, посветеност кон тимот;
- лидерот треба да влијае на членовите со својот авторитет и да ги контролира нивните активности;
- потреба од зголемување на довербата и комуникацијата меѓу членовите, кои треба своите лични цели да ги подредат на целите на тимот;
- зголемен обем на обуки на членовите од различни области, како што се: разрешување на конфликти, комуникациски вештини, ефикасни состаноци и друго, а во насока на искористување на предностите и ресурсите на тимот.

Значајна и комплексна улогата на лидерот. Како што се зголемува потребата од постоење на вкрстено-функционални, мултикултурни и виртуелни тимови, така експоненцијално растат барањата за вештините што треба да ги поседува лидерот на тимот. Лидерот е исправен пред бројни предизвици, како што се водење на поединци меѓу кои постојат големи културни разлики и јазични бариери кои работат на различни локации. Членовите на тимот, наместо на лидерот, му рапортираат на својот непосреден претпоставен. Последиците се следни:

- поседување на персонални вештини за работење со членови со големи меѓусебни разлики;
- поседување на способност да се влијае без присила врз членовите на тимот;
- рационален пристап на сениор менаџментот кон изборот на лидер на тимот;
- поседување на дипломатски вештини и комуникациска способност за развој и одржување на ефективни релации со акционери, групи за поддршка, регулативни тела, добавувачи, купувачи и други стеихолдери.

Водење на ефективни состаноци во рамките на тимот. Состаноците сè уште претставуваат една од најевидентните активности на тимот. Тежината на одржување и водење на ефективни состаноци се зголемува како што расте бројот на тимови кои се вкрстено-функционални, мултикултурни и виртуелни. Лидерот и членовите на тимот се исправени пред предизвик да ја зголемат вредноста на времето и трошоците потрошени на состаноци. Последиците од овој фактор се:

- поседување на способност и вештини за водење на ефективни состаноци за лидерот;
- ориентација и обука за членовите на тимот во насока на стекнување вештини за ефективно учество на состаноците и споделена одговорност за исполнување на целта на состаноците;
- едноставен пристап до алатки, обрасци и шаблони за успешно планирање и менаџирање на состаноци;
- воспоставување на стандарди за одржување на ефективни состаноци од страна на сениор менаџментот.

Градење на доверба помеѓу членовите на тимот. Поради големите разлики меѓу членовите на тимот кои се од функционална, културна и географска природа, од огромно значење е висок потенцијал за градење на доверба во тимот. Ограничените можности за надминување на бариерите меѓу членовите и стекнување на доверба преку директни контакти, вообичаени средби лице во лице, кафе паузи, неформални разговори и друго, претставуваат вистински предизвик за лидерот и членовите на тимот, што води до последици како што се:

- процесот на воспоставување на отворена и ефективна комуникација трае подолго од вообичаено;
- прифаќање на норма за доверливост помеѓу членовите на тимот уште од почетокот на неговото формирање;
- потреба од воведување на вежби за градење на доверба како составен дел на иницијалните состаноци на тимот.

Истовремено учество во повеќе тимови. Во светот на вкрстено-функционални тимови вообичаено е еден ист експерт истовремено да биде член на три, четири или повеќе тимови што води до следниве последици:

- отежнат развој на позитивен тимски дух поради поделената лојалност на членовите;
- одложување на извршувањето поради конфликт во приоритетите на задачите;
- проблеми во дефинирање на временска рамка за одржување на состаноците;
- стрес за поединци кои истовремено се членови на повеќе тимови.

1.1.2. Историски преглед на развој на тимовите и тимската работа во организациите

Историски гледано, уште во 20-тите години на XX век, **Elton Mayo**⁶ го открил значењето на тимовите и снагата на неформалните системи во организациите за време на неговиот мошне познат истражувачки проект познат како Хоторнов (Hawthorne) ефект. Неформалниот систем идентификуван во тоа време опстојува и денес како прашање на организациска структура, но во многу поширока и покомплексна форма од онаа што ја проучувале Mayo и неговите соработници.

Во текот на 30-тите години на XX век, вниманието на **Kurt Lewin**⁷ било насочено кон проучување на однесувањето на групите и на силите кои помагаат во објаснувањето на акциите познати како групна динамика. Истражувањата на Lewin довеле до развој на нова студиска област, позната како *групна динамика*, а неговиот придонес бил во насока на дефинирање на факторите кои водат до зголемена ефективност на тимовите. Според Lewin, тимот претставува отворен социјален систем со серија на сили или вектори кои влијаат врз него од две страни. Ако силите се еднакви помеѓу себе, тимот ќе

⁶ Забелешка на авторот: Elton Mayo (26 декември 1880 – 7 септември 1949) е познат американски социолог и организациски психолог, професор на Универзитетот во Харвард

⁷ Забелешка на авторот: Kurt Lewin (9 септември 1890 - 12 февруари 1947) се смета за најхаризматичен психолог на неговата генерација, кој ги поставил темелите на социјалната и организациската психологија

остане во состојба на рамнотежа – односно нема да се менува. Во случај, силите на едната страна да се зголемат или намалат, точката на баланс ќе се промени. Влијанието на полето на сили се користи до ден-денес како техника за унапредување на ефективността на тимот.

Дваесет години подоцна, **Douglas McGregor**⁸ и неговите соработници започнале со проучување на развојот на индустрискиот менаџмент како наука. Нивните откритија биле публикувани во книгата “The Human Side of Enterprise”, објавена во 1960 година, во која се обработени нивните ставови за работата и механизмите за контрола. Голем дел од книгата е посветен на *теоријата на мотивација на McGregor*, позната како *теорија X* и *теорија Y* (*Theory X* и *Theory Y*), а во последното поглавје се презентирани сознанија на McGregor за факторите кои придонесуваат за ефективността на тимовите, сумирани во следниве неколку точки:⁹

- работната атмосфера треба да биде неформална, удобна и релаксирана;
- активно учество на секој член во работата на тимот;
- задачите и целите на тимот да бидат добро разбрани и прифатени од страна на членовите;
- заемна почит и активно слушање на членовите еден со друг;
- одредени несогласувања се присутни, но тие не го попречуваат функционирањето на тимот;
- повеќето од одлуките се носат со консензус;
- критиките се чести, искрени и отворени;
- членовите се слободни во изразувањето на своите чувства и идеи, како за проблемите така и за работата на тимот;
- кога се презема акција, задачите се јасно дефинирани и прифатени од сите членови.

⁸ Забелешка на авторот: Douglas McGregor (1906 - 1964) е еден од најреномираните истражувачи и професори на XX век, на полето на менаџментот како наука

⁹ Glenn Parker. (2007) *Team Players and Teamwork*. The New Reality. John Wiley and Son Co. стр. 14-18

Друга влијателна личност што дава свој придонес во ова поле е психологот **Rensis Likert**¹⁰, основач на Институтот за социјални истражувања на Универзитетот во Мичиген. Во текот на своите експерименти, Likert открил дека менаџерите кои се помалку ефективни се ориентирани кон работата, додека повеќе ефективните менаџери во голема мера се ориентирани кон вработените. Заклучоците до коишто дошол, Likert ги сумирал во систем на раководење, во кој се препознаваат четири стилови. Четвртиот стил, познат како партиципативен стил или стил на раководење со тимови, претставува ефективен пристап којшто продуцира висока продуктивност и голема инволвираност на вработените. Листата на дваесет и четири карактеристики на ефективен тим формирана од страна на Likert е многу слична на формулацијата на McGregor, а фокусот е ставен главно на процесите или внатрешната динамика на тимот.

Психологот **Chris Argyris**¹¹ своето внимание го насочил на личниот развој на поединецот во контекст на организацијата. Argyris верува дека ефективноста во организацијата е во функција на компетенциите на членовите на тимот и зависи од степенот до кој се поддржани позитивните норми, како на пример: искреност во изразување на чувства и идеи, отвореност, експериментирање, индивидуалност, посветеност, загриженост и др.

Голем печат со својата работа оставиле и **Robert Blake** и **Jane Mouton**¹² преку создавање на т.н. *модел на високо извршување (high performing model)* или Managerial Grid Model, во кој е обработена меѓусебната зависност на ефективноста на тимот и стилот на раководење применет од страна на лидерот. Овој модел денес во голема мера се користи во процесот на унапредување на ефективноста како на секој член од тимот поединечно, така и на целиот тим.

¹⁰ Забелешка на авторот: Rensis Likert (1903 – 1981) е познат американски професор, социјален психолог и истражувач на менаџерски стилови

¹¹ Забелешка на авторот: Chris Argyris, роден во САД во 1923 г., бизнис теоретичар и професор на Универзитетот во Харвард

¹² Забелешка на авторот: Blake и Mouton во периодот од 1950 до 1960 г. Работеле заедно на Одделот по психологија на Универзитетот во Тексас, познати се како автори на MGM моделот на високо извршување, како и по нивните идеи и методи за организациски развој и управување со ефикасноста

Речиси во истиот овој период, во 1965 година, **Bruce Tuckman**¹³ излегол со свои заклучоци добиени врз основа на истражувањата што ги правел, а се однесуваат на тоа дека секој тим главно поминува низ четири фази на развој, познати како: Forming, Storming, Norming и Performing. Секоја од овие фази, детално е објаснета во следниве поглавја од овој труд.

Свој придонес во разбирањето на работа во тимови дал и **Richard Walton** во 1968 година. Тој ги разграничил типовите на конфликти кои можат да се појават во рамките на тимот. Според Walton, суштинскиот конфликт вклучува несогласувања за улогите, процедурите и политиките и може да се решава со дискусии и преговори. Емоционалниот конфликт помеѓу членовите, пак, произлегува од чувство на загуба, страв и недоверба. Поради честото преклопување помеѓу овие два типа, Walton ја истакнува потребата од идентификување на причините кои довеле до појава на конфликтите.

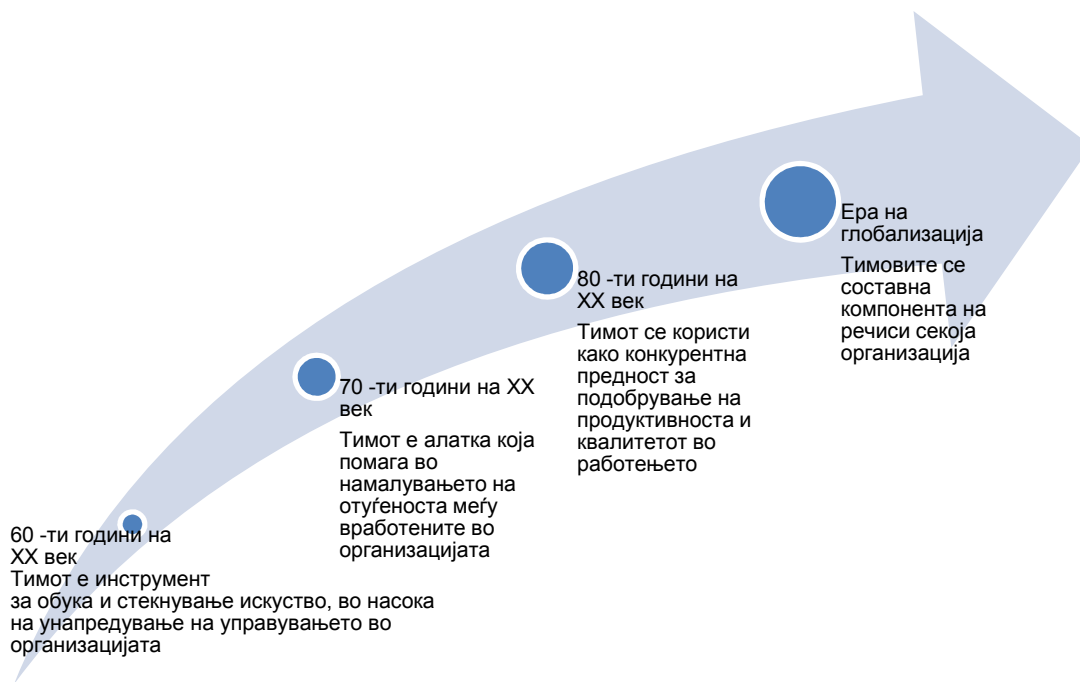
Во текот на 70-тите години од XX век биле издадени голем број на книги и прирачници во кои се обработуваат различни методи и техники кои помагаат за градење и одржување на ефективни тимови (William Dyer 1970, Harrison 1971, William Pfeiffer и John Jones 1970), по што започнува и сè помасовното прифаќање на тимската работа во компаниите, на почетокот во Америка, а за кратко време и во останатите делови на светот.

Според Guzzo¹⁴, развојот на тимовите и тимската работа во текот на последните триесетина години може да се подели на четири субјективни и временски фази¹⁵ (слика 1.1.).

¹³ Забелешка на авторот: Bruce Tuckman е роден во САД, во 1938 г., познат психолог кој со своите истражувања дал голем придонес во развојот на *теоријата на групна динамика*

¹⁴ Забелешка на авторот: Richard Guzzo, заедно со Eduardo Sallas се автори на познатата книга "Team effectiveness and decision making in organizations", во која се обработени голем број на методи и модели за зголемување на ефективноста на тимовите во организациите

¹⁵ Sven Rosenhauer (2005). *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*. GRIN Cop, стр. 6



Слика 1.1. Временски фази на развој на тимска работа во организациите
Figure 1.1. Time phases of the development of teamwork in organizations

1.2. Дефиниција за тим и тимска работа

Постојат толку многу различни дефиниции за поимот тим, колку што постојат автори кои се обиделе да го дефинираат концептот на тим и тимска работа. Дефинициите за тим што се среќаваат во литературата, значително се разликуваат помеѓу себе, а многу автори не се во состојба да го објаснат терминот во јасна смисла.

Нивните субјективни и аморфни разбирања за овој поим се сумирани во следнава дефиниција: **тим е група на луѓе кои соработуваат заедно за да остварат специфична цел** (Belbin 1973, Gustafson & Kleiner 1994, Spears 1996, Ingram 1997 и др.).¹⁶

Во најголем број случаи, при дефинирањето на тимовите авторите тргнуваат од два аспекта – функционален и толкувачки. Функционалистичката парадигма преовладува во менаџмент и бизнис истражувањата и се обидува да ги генерализира сознанијата и претпоставките. Споредено со тоа, толкувачката парадигма се обидува да го идентификува заклучокот на индивидуален и субјективен начин.

¹⁶ Sven Rosenhauer (2005). *Team and Teamwork as the Basis of Effectiveness*. GRIN Cop, стр. 5

Неколку дефиниции различни по содржина, но слични по значење, со кои што се објаснува поимот тим, а кои можат да се сретнат во литературата се дадени во продолжение на овој труд.

Тимот може да се дефинира како мала група на луѓе со комплементарни знаења и вештини, кои работат заедно за да остварат цел за која се сметаат заеднички одговорни.¹⁷

Според други автори во литературата за тимска работа, **тимот** претставува специфична, мала, компетентна и прецизно одбрана група на луѓе кои имаат заедничка мисија, полиња на интерес, задачи и цели.¹⁸

Според Andrew Carnegie, познат американски индустријалец и филантропист од минатиот век, **тимската работа** е способност да се работи заедно кон остварување на заедничка визија. Тоа е способност, индивидуалните достигнувања да се насочат кон остварување на организациските цели. Тимската работа е движечка сила која овозможува обичните луѓе да постигнат необични резултати.

Тимот се дефинира и како група на луѓе кои се организирани да работат заедно, односно група на луѓе кои работат слична работа и кои рапортираат на иста личност.¹⁹

G. Gene Wilkes во неговата книга “Jesus on Leadership”²⁰ забележал дека моќта на тимовите не само што е евидентна во денешниот модерен бизнис свет, туку дека таа има длабока историја евидентна уште во библиските времиња.

Според Wilkes:

- тимовите вклучуваат повеќе луѓе и на тој начин обезбедуваат ресурси, идеи и енергија собрани на едно место, многу повеќе од оние што би ги поседувал кој било поединец;
- тимовите го максимизираат потенцијалот на членовите и на лидерот и ги минимизираат нивните слаби страни;

¹⁷ D. Miljkovic, M. Rijavec (2005). *Organizaciska psihologija*. IEP Zagreb, стр. 46

¹⁸ Thomas L. Quick (1992). *Successful Team Building*. AMACOM, стр 3

¹⁹ Harvard Business School Press (2006). *Leading Teams*. Harvard Business School Publishing Corporation. стр. 4

²⁰ John C. Maxwell. (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville, Tennessee, стр. 13

- тимовите обезбедуваат повеќе перспективи во насока на остварување на целта, при што во секоја ситуација има поголем број на можни алтернативи за решавање на проблемот;
- членовите на тимот ја делат заслугата за победите и одговорноста за штетата, што го поттикнува духот на заедништво;
- тимовите, едноставно, можат да направат многу повеќе отколку поединците.

Сите членови во тимот се подеднакво одговорни за целокупната изведба. Сите членови се фокусирани на меѓусебно помагање за да ја достигнат заедничката цел. Ова не значи дека индивидуата повеќе не е значајна, но значи дека ефективна и ефикасна тимска работа оди подалеку од индивидуални достигнувања.

Eduardo Salas, професор по психологија од Универзитетот во Флорида го опишува **ТИМОТ** како група на луѓе составена за да постигнат одредена цел. Тој дополнително тврди дека не само што тимовите треба да служат како организациска алатка за решавање на проблеми и зголемување на флексибилноста, туку и тимовите треба да постигнат внатрешна кохезија и флексибилност. За оваа цел, очигледно, тимовите мора да се составени од луѓе со работни вештини поврзани со проблемот со кој се соочуваат. Во рамките на тимот, исто така, мора да постојат ефикасни канали на комуникација поддржани од желбата на членовите да споделат идеи и знаење.²¹

Тимска работа е заедничко дејствие на група луѓе во која секоја индивидуа ги подредува своите индивидуални интереси и мислења на единството и ефикасноста на групата. Негувањето на тимската работа подразбира креирање на работна култура која ја вреднува соработката. Луѓето кои живеат и функционираат во околина која охрабрува тимска работа веруваат дека размислувањето, планирањето, одлуките и дејствијата се подобри кога се направени кооперативно. Поединците веруваат и ја

²¹ Eduardo Salas (2006). *Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework*. Department Of Management University of Florida, стр. 188 – 189

асимилираат идејата дека „*ниту еден од нас не е добар колку сите ние заедно*“.²²

1.3. Значење, предности и недостатоци на тимската работа

Во едно свое обраќање до нацијата, поранешниот американски претседател Lyndon Johnson рекол: „*Нема проблем што не можеме да го решиме заедно, а многу малку од проблемите можеме да ги решиме сами*“. Суштината на оваа изјава води кон сознанието дека тимската работа е срцето на големите достигнувања. Акронимот на англиски јазик, **T.E.A.M - Together Everyone Achieve More**, што во превод гласи „**Заедно сите постигнуваме повеќе**“, ја објаснува моќта на тимската работа.

Концептот на тимот ја уважува исконската потреба на човекот за дружење и ја промовира на најдобар можен начин. **Тимската работа** денес станува сè поважна, бидејќи на луѓето им дава чувство на сигурност и љубов кон работата. Освен тоа, работењето во тим е полесно, бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот на остварување на некоја цел.

Темелни значења на тимската работа се:

- сите членови на тимот меѓусебно се еднакви и рамноправни; нема повластени членови;
- од секој член на тимот се очекува максимален ангажман;
- во тимот работат луѓе од различни профили и со различни знаења;
- сите прописи и норми вредат еднакво за сите членови на тимот и сите посветено работат на остварување на заеднички цели;
- мислењето на секој член на тимот се уважува и секој може да го изнесе својот став.

Денес веќе не постои дилема околу влијанието на тимската работа врз ефикасноста на организацијата. Таа претставува високовреднувана работна вештина во бизнис светот.

²² Susan Heathfield (2000). *Management and HR guide*; New York Press, стр 10

Речиси сите автори кои се занимаваат со теоретско истражување на овој феномен, како и вработените во организациите кои практично го применуваат овој метод на работа, веруваат во позитивните и поволни ефекти на тимовите и тимската работа.

Сепак, и покрај тоа што многу се знае за потенцијалот што го имаат тимовите, постојат поединци коишто сè уште се осамени на патот на своите достигнувања. Неколку фактори се идентификувани како причина за ваквата состојба:

- его,
- несигурност,
- наивност,
- темперамент.

Тимската работа започнува во моментот кога поединецот повеќе е концентриран на „ние“, отколку на „јас“. Познатиот филантропист Andrew Carnegie вели: *„Голем чекор во развојот на секој човек е моментот кога тој ќе сфати дека другите можат да му помогнат да ја заврши подобро работата отколку што би можел тоа да го стори сам“*.

Постојат индивидуалци во организациите кои се плашат да ја промовираат тимската работа, бидејќи тие се чувствуваат загрозени од другите. Само сигурните лидери ја пренесуваат моќта врз останатите. Несигурните личности вообичаено ја избегнуваат тимската работа од две причини: или сакаат да имаат контрола над сè за што сметаат дека се одговорни или се плашат да не ја изгубат својата позиција. Во секој случај, лидери коишто не ја промовираат тимската работа го поткопуваат сопствениот потенцијал и напорите на луѓето со коишто работат.

Во организациите постојат и такви личности коишто веруваат дека сами можат да стигнат до целта, но поради таа своја наивност никогаш не го остваруваат својот сон. Истражувањата покажуваат дека личности кои по темперамент се интровертни, многу малку размислуваат за градење на тимови и тимско работење. Секогаш кога пред нив ќе се појави некој нов предизвик, се трудат сами да ја завршат задачата. Размислувањата на личностите пак што ја

преферираат тимската работа вообичаено одат во насока на мислата „Зошто да одам сам по патот, кога можам да поканам други да ми се придружат“. ²³

Во литературата за тимови и тимска работа можат да се најдат голем број на содржини во кои се истакнуваат предностите на тимското работење. Во контекст на ова, треба да се истакне дека покрај позитивните искуства исто така се наведени и поголем број на негативни искуства, што укажува на сознанието дека на тимската работа не може да се гледа како на решение за сите проблеми кои се појавуваат во работењето на една организација.

Истражувањата покажуваат дека во организациите кои применуваат пристап на тимска работа има: ²⁴

- заштеда на време и ресурси во завршувањето на работните задачи;
- повисок квалитет на работење;
- поголемо задоволство на вработените од извршената работа;
- задоволни и среќни крајни корисници и сл.

Тоа укажува на фактот дека тимската работа има голем број на поволности за вработените, организацијата во целост и за нејзините корисници.

Во продолжение ќе наведеме некои од предностите на тимската работа:

- Креативност - сите членови во тимот имаат различни способности, знаење и лични особини. Со користење на сите овие различни аспекти во тимот, повеќе идеи може да бидат генерирани, што доведува до покреативни решенија и до подобри резултати.
- Задоволство - поединците кои работат во тимови во насока на остварување на заедничката цел, постојано се развиваат. Во текот на нивната комуникација се развива повеќе енергија и ентузијазам. Кога оваа енергија се користи, се добиваат поголеми резултати коишто позитивно влијаат на мотивацијата и водат до поголем успех.
- Вештини - кога еден тим работи заедно има огромен спектар на вештини кои можат да се искористат за да се постигнат исклучителни резултати.

²³ John C. Maxwell (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville, Tennessee, стр. 4-10

²⁴ Michael M. Margin (1994). *Effective Teamwork*. Mc-Graw Hill, стр. 2

Дури ни најдобро квалификуваниот поединец не може да ги има сите вештини што ги поседуваат членовите на тимот заедно.

- Брзина на извршување на задачата – во тимот секој член ја извршува својата задача, работата се движи напред паралелно, а до крајната цел се доаѓа за пократко време.
- Поддршка – секој член на тимот може да очекува поддршка, охрабрување и помош од останатите членови, што има голема важност за постигнување на подобри резултати.
- Поделена одговорност – тимската работа е така организирана што овозможува секој од членовите да преземе поголема одговорност во областа за која е посилен, односно има поголемо знаење, вештини и способности.
- Силен тимски дух – успешен и добро предводен тим, создава лојалност и чувство на гордост кај членовите како дел од еден успешен тим, што претставува моќна мотивирачка сила.

Како што беше и претходно кажано, покрај големиот број на придобивки и предности што со себе ги носи тимското работење, овој концепт има повеќе недостатоци:

- Задачите не се завршуваат во предвидениот рок – може да се случи некои членови во тимот воопшто ништо да не работат за сметка на оние кои постојано работат, при што се доведува во прашање работата на целиот тим.
- Недостаток на комуникациски вештини – сите членови на тимот не поседуваат подеднаков степен на комуникациски вештини и не се подготвени за дискусија, дијалог, слушање и застапување без агресивност.
- Бавно донесување на одлуки – често пати на членовите на тимот не им се познати методите за донесување на одлуки, постои недостаток на јасност за тоа кој и над што има власт за одлучување.

- Недостаток на доверба – одредени членови на тимот имаат низок степен на доверба кон останатите членови на тимот и воопшто кон организацијата.
- Недостаток на ресурси – тимот нема поддршка од менаџментот во организацијата, недоволен број на членови или многу голем број на членови, слаби лидерски вештини и друго.

Во продолжение е прикажана табела во која се наведени некои предности и недостатоци на тимската работа. Листата на добрите и лошите страни на тимското работење е адаптирана врз основа на сознанијата и анализите направени од страна на Medsker и Campion.²⁵

Табела 1.3. Предности и недостатоци на тимска работа
Table 1.3. Pros and cons of teamwork

| Предности | Недостатоци |
|--|--|
| Членовите на тимот имаат можност да учат едни од други | Некои луѓе немаат способост за тимска работа |
| Зголемена флексибилност на работната сила | Членовите мора да бидат избрани така што лесно ќе се вклопат во тимот и треба да поседуваат специфични работни вештини |
| Синергија на идеи и способности | Како дел од тим, одредени членови може да почувствуваат помала мотивираност на работното место |
| Нови пристапи кон решавање на задачите | Резистентност на промени |
| Олеснување и поддршка за тешки задачи и ситуации | Појава на конфликти меѓу членовите на тимот или со други тимови |
| Олеснета, зголемена комуникација и размена на информации | Тимската работа бара доста време, поради потреба од координација и консензус |

²⁵ Medsker, G.J., Campion (1997). *Job and Team Design in Salvendy*, Handbook of Human Factors and Ergonomics, стр. 450 - 489

| | |
|--|--|
| Тимската работа поттикнува поголема соработка помеѓу членовите на тимот | Тимската работа ја спречува креативноста и го кочи донесувањето на добри одлуки поради феноменот на „групно едноумие“ |
| Независност на работните процеси | Евалуацијата и наградувањето се помалку моќни алатки за мотивација |
| Зголемен потенцијал за прифаќање, носење и разбирање на одлуки | Некои од членовите може да не се придржуваат до нормите на тимот |
| Поголема автономност, разновидност, идентитет, значење и повратни информации за членовите на тимот | Помала флексибилност при заминување или замена на членовите |
| Посветеноста на членовите стимулира зголемена ефикасноста во извршувањето на задачите | Доминација на еден член или група на членови над останатите може да ја намали вредноста на целокупниот придонес на тимот |

Листата на предности и недостатоци на тимска работа не е исцрпена ниту дефинитивна. Нашите согледувања одат во насока на тоа дека предностите на тимската работа се многу помногубројни во однос на недостатоците. Работата во тим овозможува поголемо задоволство од работењето, унапредување на работните вештини на членовите на тимот, зголемена флексибилност и посветеност во остварување на заедничката цел на тимот и организацијата во целина, што на крај значи и зголемена продуктивност во работењето. Работата во тим ја подобрува комуникацијата меѓу членовите, ги јакне заедништвото, духот и страста, развива повеќе енергија и ентузијазам меѓу членовите, што од друга страна води кон зголемена мотивација во работењето. Поддршката и помошта за олеснување во тешки ситуации што членовите на тимот можат да ја добијат од своите колеги, има голема важност за постигнување на подобри резултати.

Сепак кај некои од вработените во организацијата, работењето во тим може да предизвика зголемување на стресот и фрустрациите, поради тоа што не сите поединци подеднакво можат да се приспособат на тимската идеологија. Наше мислење е дека одредени поединци со својот профил и работен стил, никогаш не можат да се приспособат на работата во тим, поради тоа што

истите не се подготвени за дијалог и соработка. Одржување на обуки, советувања и семинари за вработените во организацијата, можат во голема мера да придонесат за надминување на одредени недостатоци и подобрување на тимската соработка.

1.4. Разлики помеѓу групи и тимови

Речиси сите автори кои се обиделе да го дефинираат концептот на тим и тимска работа, врз основа на теоретски или практични истражувања, дошле до констатација дека постојат значителни разлики помеѓу групите и тимовите. Сите тимови се групи, но не сите групи се тимови.

Според одделни автори во литературата за тим и тимска работа, **групата** може да биде дефинирана како двајца или повеќе луѓе кои работат меѓусебно за да остварат определени цели или да задоволат определени потреби. **Тим** пак се дефинира како група чии членови интензивно работат меѓусебно, за да остварат специфична заедничка цел.²⁶

Според други автори, **тим** е мала група чии членови имаат комплементарни вештини, заедничка намера, цели, пристап и заедничка одговорност²⁷, додека под **група** подразбираме два или повеќе поединци коишто комуницираат помеѓу себе, делат заеднички идентитет и имаат заедничка цел.²⁸

Бидејќи сите тимови се и групи, секогаш кога се употребува поимот *група* истовремено се однесува и на групите и на тимовите. Како што може да се претпостави, бидејќи членовите на тимовите интензивно работат заедно, понекогаш е тешко да бидат формирани тимови и може да помине време додека членовите научат како ефективно да работат заедно.

Најдобри менаџери и лидери во организациите се оние кои можат да се соберат заедно група на поединци и од нив да изградат ефективен тим. Додека

²⁶ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр. 593

²⁷ V.M. Patel (2000). *Creating effective teams for high performance*. Patel Institute of Management стр. 8

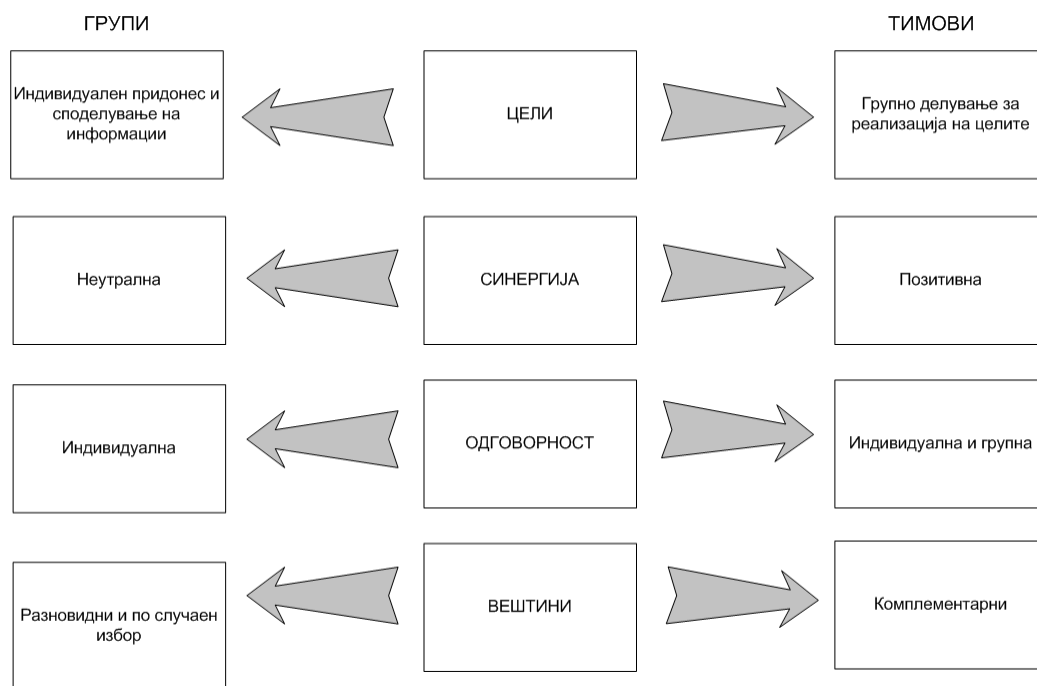
²⁸ Linda V. Berens, Linda K. Ernst, and Melissa A. Smith (2004). *Quick Guide to the 16 Personality Types and Teams*; Telos Publications стр. 24 - 25

групата се состои од неограничен број на луѓе кои комуницираат еден со друг, психички се свесни еден за друг и размислуваат за себе како за група, во тимот, партиципацијата го поттикнува приврзувањето на членовите кон остварување на целите на тимот. Тие се заедно за да соработуваат меѓусебе и длабоко се посветени едни на други. Оваа соработка е да се постигне заедничката цел или задача, за кои делат заедничка одговорност.

Тимовите ја користат можноста да го обединат знаењето и вештините на различните членови на тимот и да создадат поголем ефект од поединечниот ефект на поединците. Тие креираат повеќе солүции за решавање на проблемите отколку поединецот. Во тимот силно е изразен синергистичкиот ефект - еден плус еден се многу повеќе од двајца. Тимовите ја зголемуваат иновативноста и продуктивноста во работењето.

Од горенаведеното може да се заклучи дека меѓу најзначајните карактеристики прикажани на слика 1.4.1. кои ги разликуваат тимовите од групите се:

- присуството на специфични, најважни цели на тимот;
- интензитетот со кој заедно работат членовите на тимот;
- важноста на синергијата, опфатена во мислата „Целината е поголема од збирот на нејзините делови” односно способноста на членовите од тимот да работат заедно и да оставарат поквалитетни резултати, отколку што би се произвеле доколку секоја личност работи посебно и сите нивни индивидуални напори подоцна се комбинираат.



Слика 1.4.1. Група vs тим
Figure 1.4.1. Group vs Team

Во табела 1.4.1. се наведени некои од многубројните разлики меѓу работна група и тим.²⁹

Табела 1.4.1. Разлики меѓу група и тим
Табле 1.4.1. Differences between group and team

| | ГРУПА | ТИМ |
|---|--|--|
| Поимање за целта на постоење на групата/тимот | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се заедно во група, заради остварување на административни цели - тие работат независно и често не се залагаат за остварување на иста цел - ретко кога поединците сопствените цели ги вкрстуваат со целите на останатите членови во групата | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се независни и сметаат дека личните и тимските цели најдобро се постигнуваат со меѓусебна поддршка - членовите на тимот не се обидуваат да остварат лична добивка за сметка на останатите |

²⁹ Приспособено кон: 10 Ways to distinguish between team and a group by Vladimir Kotelnikov (2011). Преземено на 4 март 2011 г.
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_vs_group.html

| | | |
|------------------------|--|--|
| Припадност | <ul style="list-style-type: none"> - членовите имаат тенденција да се фокусираат на себе, бидејќи не се доволно вклучени во планирањето на целите што треба да се постигнат | <ul style="list-style-type: none"> - членовите имаат чувство на припадност и сопственост кон работата и тимот, бидејќи тие се посветени на вредностите и заедничките цели кои и сами помогнале да бидат воспоставени |
| Креативност и придонес | <ul style="list-style-type: none"> - на членовите им се кажува што да работат наместо да бидат прашани кој е најдобриот пристап за успешно остварување на целите - креативноста и придонесот не се охрабруваат; а предлозите дадени од нивна страна не се добредојдени | <ul style="list-style-type: none"> - членовите придонесуваат за успехот со примена на нивниот уникатен талент, знаење и креативност |
| Доверба | <ul style="list-style-type: none"> - членовите немаат доверба кон мотивите на останатите членови во групата бидејќи тие не ја разбираат нивната улога - изразување на сопствено мислење или несогласување, се смета за поделба или избегнување на поддршка - тие не можат целосно да разберат што се случува во нивната група | <ul style="list-style-type: none"> - членовите работат во меѓусебна клима на доверба и се охрабрани да ги изразат своите идеи, мислења, несогласувања и чувства - прашањата се добредојдени |
| Меѓусебно разбирање | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се многу претпазливи во комуникацијата со останатите членови на групата | <ul style="list-style-type: none"> - членовите практикуваат отворена и чесна комуникација; тие се залагаат за меѓусебно разбирање |
| Личен развој | <ul style="list-style-type: none"> - членовите добиваат добар тренинг и можат да дадат голем придонес, но ограничено ги применуваат знаењата во извршување на работните задачи делегирани од менаџерот / лидерот на групата поради затворениот однос со | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се охрабруваат да ги понудат своите вештини и знаења и континуирано да го применуваат она што го имаат научено преку работата - тие сметаат дека имаат поддршка од тимот; за возврат секој член може да придонесе за успехот на тимот |

| | | |
|---------------------------|---|---|
| | останатите членови од групата | |
| Разрешување на конфликти | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се наоѓаат во конфликтни ситуации кои не знаат како да ги решат - лидерите интервенираат кога ќе настане сериозна кризна ситуација - на членовите им пречат различни мислења или несогласувања, бидејќи тие тоа го сметаат за закана - не постои групна поддршка за да им помогне во решавањето на проблемите | <ul style="list-style-type: none"> - членовите го разбираат конфликтот како нормален аспект на човечка интеракција и на таквата ситуација гледаат како на можност за развој на нови идеи и креативност. - тие работат на брзо и конструктивно разрешување на конфликтот |
| Партиципативно одлучување | <ul style="list-style-type: none"> - членовите можат или не можат да учествуваат во одлуките кои се однесуваат на групата - согласноста што се појавува е повеќе значајна од позитивните резултати и главно лидерот ги носи одлуките | <ul style="list-style-type: none"> - членовите учествуваат во донесувањето на одлуките, но лидерот на тимот ја носи конечната одлука кога членовите не можат да се договорат или е многу итно |
| Јасно водство | <ul style="list-style-type: none"> - членовите имаат тенденција да работат во неструктурирана околина со недефинирани стандарди на дејствување | <ul style="list-style-type: none"> - членовите функционираат во структурирана околина, тие ги знаат границите и авторитетите кои постојат - лидерот поставува високи стандарди на дејствување и тој е почитуван преку активна, посакувана партиципација |
| Посветеност | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се неопределени кон совршеност и лична гордост - перформансите на извршување се просечни - заминувањето од групата е на високо ниво, бидејќи талентираните поединци бргу стануваат свесни дека: <ul style="list-style-type: none"> - личните очекувања не им се исполнети - нема што ново да научат од останатите во групата | <ul style="list-style-type: none"> - членовите се регрутираат врз основа на високо ниво на знаење и сет на вештини - тежнеат кон совршеност; сите работат заедно во една хармонична средина |

1.5. Категории на тимови

Постојат различни видови категории на тимови во организациите, кои варираат околу неколку димензии, како што се: функционалност, намена, времетраење, лидерство. Изборот на видот на тимот зависи од природата на работа што ја врши организацијата, задачата што треба да се изврши, експертизата на членовите на тимот и друго.³⁰

Според **функционалноста** тимовите можат да бидат:

- **Функционални/ традиционални тимови** (одделенија или функционални области во организацијата) - членовите на тимот се од иста работна единица. Лидерот вообичаено има легитимна власт во тимот и се назначува од менаџментот за да се остварат организационите цели. Од тимот се очекува да произведе еден производ, одредена услуга или врши функција која му ја има доделено организацијата.
- **Вкрстено-функционални тимови** – членовите на тимот се експерти од различни области кои се организирани заради решавање на заеднички проблем. Дел од своето време членовите го посветуваат на решавање на задачата што им е доделена во тимот, а останатиот дел од времето го поминуваат на своите секојдневни задачи. Тие ги споделуваат своите знаења, вештини и идеи. Овие тимови се карактеризираат со висока синергија, иновативност и креативност.

Според **намената** за која се формирани, тимовите можат да бидат:

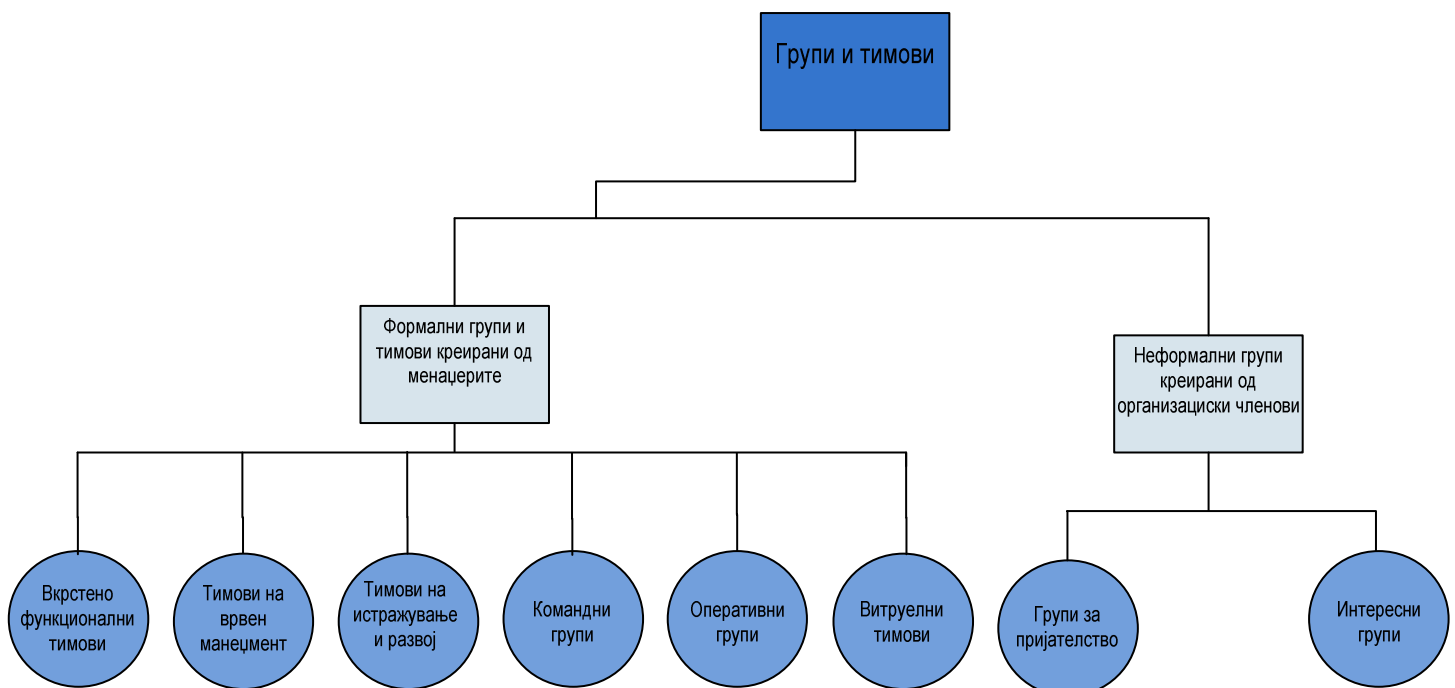
- **Тим за решавање на одреден проблем** (Problem – Solving Team) – овие тимови најчесто имаат привремен карактер, по нивната функционалност се вкрстено-функционални тимови и се формираат кога ќе се појави проблем кој не може да се реши во рамките на стандардната организациона структура. Членови на овие тимови се експерти од различни области. Овие тимови уште се познати и како *ad hoc* тимови или оперативни тимови.

³⁰ Peter Scholtes, Brian Joiner. (2003). *The Team Handbook*; Oriel Incorporated. стр. 3 - 13

- **Тим за истражување и развој** (Research and Development Team) – најчесто членовите на овие тимови се концентрираат на истражување и развој на нови системи или производи. Тие имаат времен карактер и се вкрстено-функционални, составени од експерти од различни области и искуство во определена област.

Според **времетраењето**, тимовите можат да бидат **постојани тимови** односно перманентни, како постојан дел од организацијата или пак можат да бидат **времени тимови** кога се формираат за одреден временски период, кога се создадени заради одредена цел и се распуштаат по завршувањето на задачата.

На слика 1.5. се прикажани примери за различни видови на групи и тимови во организацијата.



Слика 1.5. Пример за видови групи и тимови во организацијата
Figure 1.5. Types of groups and teams in organization

1.5.1. Менаџерски тимови во организациите

Поимот „менаџерски тим“ во организацијата, вообичаено се однесува на група на менаџери на исто организациско ниво во организацијата, кои известуваат односно поднесуваат извештај на една иста личност. Тие се состануваат редовно да разменуваат информации и да донесуваат одлуки кои влијаат на целата организација или на одреден оддел во организацијата. Менаџерскиот тим вообичаено е дел од формалната раководна структура во организацијата.³¹

Малите организации може да имаат само еден менаџерски тим, додека поголемите организации имаат неколку тимови во секој слој на нивната хиерархија. Вообичаено според нивото или рангот во организациската хиерархија, постојат три вида на менаџерски тимови и тоа:

- менаџерски тимови на ниско ниво,
- менаџерски тимови на средно ниво и
- тим на врвен менаџмент.



Слика 1.5.1. Видови менаџерски тимови според нивото на организационата хиерархија

Figure 1.5.1. Types of managerial teams depends on hierarcal level in organization

³¹ Marie G. McIntyre. *Building an effective management team*. Преземено на 15 јули 2011 г. http://www.yourofficecoach.com/Topics/building_an_effective_mgmt_team.html

Менаџерските тимови на секое ниво имаат различни, но поврзани одговорности за користење на организациските ресурси и за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

Менаџерите од **менаџерските тимови на ниско ниво**, вообичаено се одговорни за секојдневен надзор на неменаџерските вработени кои извршуваат многу специфични активности неопходни за создавање, дистрибуција и продажба на добра и услуги. **Менаџерските тимови на средно ниво** ги надгледуваат менаџерите од ниско ниво и се одговорни за пронаоѓање на најдобар начин за користење на човечките и други ресурси за да ги остварат организациските цели. Тие најчесто се составени од менаџери кои имаат специјализирани знаења и вештини во една одредена област, како на пример финансии, маркетинг, човечки ресурси и друго.

Тимовите на врвен менаџмент во организациите, главно, се составени од врвни менаџери за да ☐ се помогне на организацијата да ги оствари мисијата и целите. Овие тимови се одговорни за развивање стратегии кои резултираат во организациска конкурентска предност; мнозинството имаат од пет до седум членови. Во формирањето на тимовите за врвен менаџер, на главните извршни директори им се препорачува да нагласуваат разновидност во експертизата, вештините, знаењето и искуството, односно овие тимови се вкрстено-функционални тимови составени од членови од различни области, како: финансии, маркетинг, производство, инженеринг и др. Разновидноста помага да се обезбеди дека тимот на врвен менаџмент ќе ги поседува сите податоци и ресурси, потребни да се донесат добри одлуки. Разновидноста помага да се спречи групното едноумие, погрешното донесување на одлуки кои резултираат кога членовите на групите тежнеат кон договор, на сметка на точно оценување на ситуацијата.

Трансформацијата на група на менаџери во ефективен лидерски тим воопшто не е лесна задача, поради неколку причини:³²

- управување со личности – истражувањата покажуваат дека менаџерите по природа се личности кои се аналитични, ориентирани кон акција и

³² Marie G. McIntyre. *Building an effective management team*. Преземено на 15 јули 2011 г. http://www.yourofficecoach.com/Topics/building_an_effective_mgmt_team.html

- поседуваат голема потреба од контрола, карактеристики коишто често се корисни во менаџирањето, но генерално не се пожелни за работа во тим;
- конфликт на интереси – секој член на менаџерскиот тим е одговорен за управување со посебна организациона единица. Овие единици често имаат спротивставени цели, интереси и потреби;
 - моќ на односи – менаџерските тимови се вградени во комплексна мрежа на организациони односи, која во голема мера влијае на нивната способност да произведат резултати. За да бидат ефективни, тие мора успешно да управуваат со односите нагоре, надолу и странично во организацијата;
 - групно носење на одлуки – членовите на тимот постојано мора да се трудат да постигнат договор за клучни прашања и покрај конфликтот на интереси.

Создавањето на поволна клима за соработка меѓу членовите на еден тим, па така и меѓу членовите на менаџерскиот тим, што резултира во висока ефективност и ефикасност во работењето и остварувањето на крајната цел, бара доста време и напор за да се запознаат членовите еден со друг, да се стекнат со заедничка историја и развој на заедничка перспектива. Токму од оваа причина, а поради големото значење што овие тимови го имаат за успешноста на една организација, идентификувањето на карактеристиките кои се одлика на ефективен менаџерско-лидерски тим, се вистински предизвик за авторот на овој труд.

1.5.2. Модерни наспроти традиционални тимови во организациите

Во поново време, во организациите сè популарни стануваат т.н. самоуправувачки тимови, како и виртуелните тимови. Овие тимови во литературата можат да се сретнат под називот *модерни тимови*, наспроти гореспоменатите, познати како традиционални тимови.

Самоуправувачките тимови се тимови во кои членовите на тимот се овластени и имаат одговорност и автономија во работењето. Членовите на тимот секојдневно ги следат нивните активности и го надгледуваат квалитетот на производите и услугите кои ги произведуваат. Тимот на секојдневна основа

одлучува како ќе работи, кои членови во тимот кои задачи ќе ги извршуваат. Овие тимови вообичаено се формираат за да се унапреди квалитетот на работење, да се зголемат мотивацијата и задоволството и да се намалат трошоците. Честопати, со креирањето на самоуправувачките работни тимови се комбинираат задачите кои обично ги извршуваат поединците кои работат одделно, така што тимот е одговорен за целокупниот збир на задачи.

Виртуелните тимови се тимови чии членови ретко или никогаш не се сретнуваат лице во лице, но меѓусебно влијаат со примена на различни форми на информациона технологија, како што се електронска пошта, компјутерски мрежи, телефон, телефакс, видеоконференција и друго. Вообичаено, во овие тимови има од 2 до 25 членови. Постојат голем број на причини за формирањето на ваков вид на тимови особено поради фактот што организациите сè повеќе стануваат глобални и расте потребата од специјализирано знаење поради големите предности што ги нуди брзиот развој на технологијата.

Во продолжение се наведени некои од причините:

- организациите сè повеќе имаат организациона структура базирана на ниво на проекти или иницијативи;
- формирање на сојузи со различни организации, од кои некои можат да бидат лоцирани во други земји;
- меѓусебно спојување и преземање на организациите (мерџирање и аквизиција);
- освојување на нови пазари во земји на различна географска локација;
- желбата на многу поединци и владини институции за работа од дома;
- намалување на трошоци;
- потребата да се намали времето за пласирање на новиот производ или услуга на пазарот (зголемување на брзината во работењето).

Денес многу организации се потпираат на виртуелните тимови. Членовите на овие тимови се соочуваат со голем предизвик, а тоа е градење на чувство за пријателство и доверба со останатите членови со кои ретко или воопшто нема да се сретнат лице во лице. Често пати за да се одржат виртуелните тимови и истите да бидат ефективни, се јавува потреба од организирање на формални или неформални средби помеѓу членовите на

тимот. Исто така менаџерите треба да имаат способност да ги препознаат проблемите на кои наидуваат и да се обидат да им помогнат на членовите да се фокусираат на извршувањето на задачите и остварување на целите на тимот.

Истражувањата покажуваат дека организациите и поединците имаат голем број придобивки со формирање на виртуелните тимови, меѓу кои:

- поединците можат да работат од секаде и во секое време;
- поединците се регрутираат согласно со нивните компетенции, а не според нивната физичка локација;
- физичкиот хендикеп не претставува проблем во работењето;
- трошоците поврзани со патување, храна, сместување, паркинг, сопствеништво на зграда може да се намалат, а понекогаш и целосно да се елиминираат;
- промената на временските зони нема влијание врз работењето на тимот и др.

1.5.3. Групи за пријателство

Тимовите и групите кои се опишани во материјалот погоре се формални групи, кои се креирани од менаџерите или сопствениците на организацијата. Покрај нив, во организациите се формираат и т.н. **групи за пријателство** кои претставуваат неформални групи, составени од вработени кои уживаат во меѓусебното дружење и се социјализираат едни со други. Членовите на овие групи често пати ручаат заедно, одат на пауза, спортуваат и друго. Тие помагаат во задоволувањето на потребите на вработените за интерперсонално меѓусебно влијание, можат да обезбедат социјална поддршка, да придонесат поединците да се чувствуваат подобро на работа, да бидат задоволни и да се ослободат од стресот. Во текот на неформалното дружење, често пати членовите на овие групи, дискутираат и за проблеми поврзани за работата и можат да дојдат до интересни решенија и совети.

Како неформална група се сметаат и т.н. **интересни групи** кои се составени од вработени кои се стремат да остварат заедничка цел, поврзана со нивното членство во организацијата, како на пример, флексибилно работно

време, грижа за нивните деца, заштита на човековата околина и друго. Овие групи имаат голема важност за организацијата од причина што тие најчесто ја сигнализираат потребата за промена и на менаџерите им обезбедуваат вредни сознанија за прашања и грижи кои се од најголема важност за организацијата.

1.6. Карактеристики на високоефективни тимови

Во литературата постои широк консензус околу тоа кои карактеристики се одлика на високоефективните тимови.

Според Ken Blanchard, главен духовен раководител на Ken Blanchard Companies, компанија од глобални размери за обука во менаџментот и консултации, **карактеристики на ефективните тимови се:**³³

- **Цел и вредности**

1. Тимот има јасна и разбирлива посветеност кон заедничката цел. Членовите на тимот знаат која е работата на тимот и зошто таа работа е важна.
2. Заедничките вредности и норми го унапредуваат интегритетот, квалитетот и соработката.
3. Поедините цели на тимот се разбирливи, нудат предизвик, тие се усогласени и битни за главната цел.
4. Стратегиите за остварување на целите се јасни, разбирливи и усогласени.
5. Индивидуалните улоги се јасни, разбирливи и нивниот однос кон целта на тимот е добро сфатен.

- **Оспособување и ополномоштување**

1. Вредностите, нормите и практиките поттикнуваат иницијатива, вклученост и креативност.
2. Сите битни организациски и деловни информации му се лесно достапни на тимот.
3. Тимот има овластување, во разумни граници, да презема дејствија и да донесува одлуки.

³³ Кен Бланчард. (2009). *Менаџерот 'една минута' создава високоефикасни тимови*; ИКОНА Скопје. Стр. 24-25

4. Достапни се насочување, структурирање и обука, за поддршка на индивидуалниот и тимски развој.

5. Тимот е посветен на постојан раст и развој на сите членови на тимот.

- **Поврзаност и комуникација**

1. Се поттикнуваат и се земаат предвид различни идеи, ставови, чувства и перспективи од сите членови на тимот.

2. Членовите на тимот меѓусебно активно се слушаат заради разбирање, а не за донесување суд.

3. Добро се знаат методите за разрешување на конфликти и за изнаоѓање на заедничка основа.

4. Се ценат и се почитуваат културните разлики, вклучувајќи ја расната припадност, полот, националноста, возраста итн.

5. Искрената и грижлива повратна врска им помага на членовите на тимот да бидат свесни за своите вредности и слабости.

- **Флексибилност**

1. Членовите на тимот ја делат одговорноста за развојот на тимот и за лидерството.

2. Тимот е способен да се соочи со предизвици, употребувајќи ги уникатните таленти и сили на сите членови на тимот.

3. Како што налагаат потребите, членовите на тимот го менуваат однесувањето кое обезбедува насочување или поддршка.

4. Тимот е отворен кон истражување различни начини на работа и се приспособува кон промените.

5. Се поддржуваат предвидените ризици. Грешките се гледаат како можности за учење.

- **Оптимален, најповолен учинок**

1. Тимот постојано остварува значајни резултати; работата е завршена.

2. Тимот е посветен кон високи стандарди и мерила за продуктивноста, квалитетот и услугите.

3. Тимот е посветен кон учењето од грешките и кон постојано подобрување.

4. Ефективното решавање на проблемите и вештините за носење одлуки ги надминуваат пречките и промовираат креативност.

5. Тимот на соодветен начин ги координира напорите со други тимови, продавачи и купувачи.

- **Признание и ценење**

1. Водачите и членовите на тимот често им оддаваат признание на индивидуалните и тимските остварувања.
2. Членовите во тимот имаат чувство на лично достигнување во однос со нивниот придонес кон задачите.
3. Придонесите во тимот се ценети и признаени од поголемата организација.
4. Членовите на тимот чувствуваат дека тимот ги цени.
5. Тимот ги прославува успехите и пресвртните точки.

- **Морал**

1. Членовите во тимот имаат самодоверба и ентузијазам околу напорите на тимот, и се посветени кон успешна работа.
2. Тимот ја поттикнува трудољубивата работа, како и забавувањето.
3. Постои силно чувство на гордост и задоволство од работата на тимот.
4. Постои силно чувство на доверба и тимски дух меѓу членовите на тимот.
5. Членовите на тимот имаат односи на меѓусебна поддршка и грижа, и си помагаат еден со друг.

Во својата студија Parker Team Development Survey, Glenn Parker ги идентификува следниве дванаесет карактеристики кои ги издвојуваат ефективните од неефективните тимови:³⁴

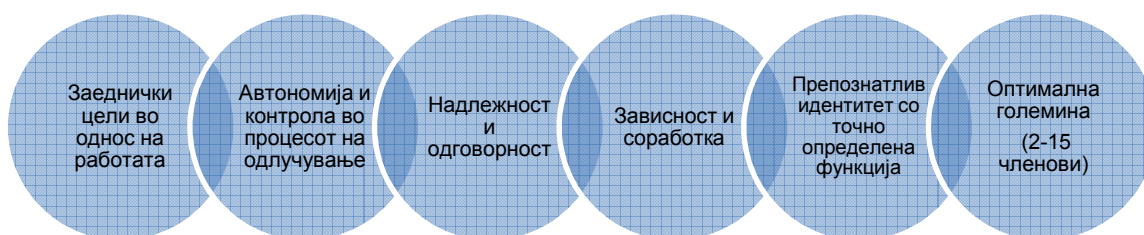
³⁴ Glenn Parker (2007) *Team Players and Teamwork. The New Reality*. John Willey and Son Co. стр. 19-68



Слика 1.6.1. Карактеристики на ефективен тим
 Figure 1.6.1. Characteristics of effective team
 (Parker Team Development Survey)

Според Michael A. West, професор по Организациска психологија и директор на Aston Business School, **тимот** се дефинира како група на луѓе кои вршат работи кои придонесуваат за остварување на целите на организацијата. Тие меѓусебе ги споделуваат целокупните цели на работење и имаат овластувања, автономија и ресурси за постигнување на овие цели.³⁵

Работата на тимот има значително влијание на останатите во организацијата или надвор од неа. Членовите на тимот, во значителна мера, се зависни едни од други во извршувањето на нивната работа и тие меѓусебно се препознаваат како група или пак од останатите во организацијата. Членовите имаат добро дефинирана улога во рамките на тимот. Тие мора да работат здружено, меѓузависно и да се поддржуваат меѓу себе во постигнување на заедничката цел на тимот (слика 1.6.2.).



Слика 1.6.2. Карактеристики на ефективен тим
Figure 1.6.2. Characteristics of effective team (Michael West, 2010)

Katzenbach и Smith го дефинираат **тимот** како мал број на луѓе со комплементарни способности, кои се посветени на остварување на цели, за коишто се одговорни. Покрај тоа, редовната комуникација, координација,

³⁵ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 18

специфични улоги, независни задачи и заеднички норми се сметаат за важни карактеристики на тимот.³⁶

Во поголем број случаи, на тимот се гледа како на отворен систем кој ги преработува влезните параметри односно инпутите (ресурсите, условите) за да се добијат специфични производи (излези или аутпути) кои генерално се користат за вреднување на ефикасноста на тимот. Овој системски модел на тимска работа, Sharon Mickan и Sylvia Rodger од Универзитетот Queensland во Австралија го користат за анализа на карактеристиките кои треба да ги поседува еден ефективен тим.³⁷ Според нив, структурата на тимот и личните особености на членовите се однесуваат на влезовите или инпутите, кои преку процесите се трансформираат во излезни параметри или аутпути (слика 1.6.3.).



Слика 1.6.3. Карактеристики на тимска работа
Figure 1.6.3. Teamwork characteristics
(The University of Queensland, Australia, 2000)

³⁶ Sharon Mickan & Sylvia Rodger (2000). *Characteristics of effective teams*: Literature review, Australian Health review, стр. 210

³⁷ Sharon Mickan & Sylvia Rodger (2000). *Characteristics of effective teams*: Literature review, Australian Health review, стр. 202-208

1.7. Модел на тимска повелба

Во современиот бизнис свет, секојдневно и насекаде околу нас се формираат илјадници тимови. Голем број од нив во текот на нивното постоење се неефективни, а на повеќето од нив им треба доста долго време да го пронајдат својот вистински правец на делување. Постои една едноставна практика која може да ги подобри резултатите на повеќето од тимовите, без разлика дали станува збор за менаџерски тим, дали тимот е формиран заради реализација на проект или како нова работна единица во некоја организација, а тоа е создавање на **тимска повелба**.

Создавањето на тимската повелба е една од најмоќните алатки која му помага на тимот да биде сигурен дека е на вистинскиот пат и дека секој член од тимот е посветен на успешно извршување на својата задача.

Тимската повелба е збир на договори кои јасно изразуваат што тимот сака да постигне, зошто тоа е значајно и како тимот ќе работи заедно за да постигне резултати.³⁸

Како што од ден на ден пристисоците растат и произлегуваат нови предизвици, повелбата служи како мапа која го држи тимот заедно и го фокусира на остварување на крајниот резултат.

Постојат поголем број на причини зошто при формирање на кој било тим креирањето на тимска повелба е од голема корист.

Некои од нив се наведени во продолжение:

- **Поддршка и посветеност**

Една од клучните компоненти за ефективна тимска повелба е идентификација на лидерот на тимот или лице надвор од тимот коешто може да обезбеди поддршка и насока на тимот. Многу од тимовите лутаат, бидејќи немаат кому да се обратат за помош кога ќе заглават или ќе наидат на пречки во текот на функционирањето.

³⁸ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје. Стр. 44

- **Насока за тимот**

Добрата тимска повелба обезбедува образложение за постоењето на тимот и неговите цели. Често се формираат тимови без овие идеи да бидат јасно дефинирани што ја прави работата на тимот доста тешка. Доколку тимот не ја знае целта што треба да ја постигне, тогаш не знае ни во која насока да се движи, не му се познати задачите, како и проблемите што треба да ги реши.

- **Јасност во дејствувањето**

Тимската повелба обезбедува многу повеќе од насока и усогласување на севкупната цел на организацијата. Добрата повелба може да обезбеди можност тимот да изгради договор за тоа како ќе работи, како ќе се носат одлуки, колку често ќе се среќаваат неговите членови, со колкав буџет располага тимот и други логистички прашања.

- **Структура и ефикасен процес на дејствување**

Во времето на рапидни промени тимовите се движат премногу бргу по патот на изнаоѓање решение, бидејќи сметаат дека итната акција е многу значајна. Времето поминато во иницијално планирање, повеќекратно ќе му се врати на тимот во текот на неговото постоење, како што е на пример, заштеда на време и ресурси.

- **Идентификување на улогите**

Тимската повелба помага во идентификување на улогата на секој поединец на тимот, односно на лидерот и неговите членови. Таа му помага на секој член на тимот да разбере зошто е во тимот, што се очекува од него и каква експертиза може да обезбеди.

- **Определување на обем и граници на функционирање**

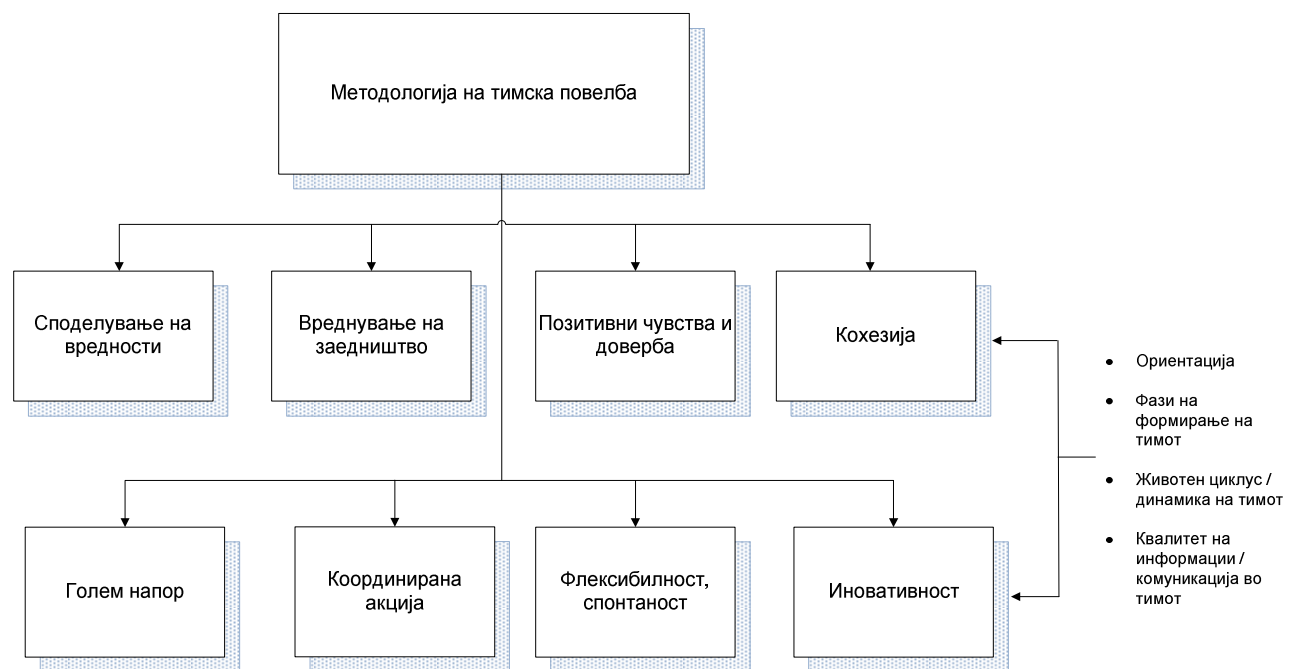
Процесот на креирање на тимската повелба му помага на тимот да разбере во кои граници се движат неговите овластувања за решавање на проблемот за кој истиот е одговорен и кои се неговите ограничувања.

- **Определува ресурси**

Во тимовите често постојат нејаснотии за нивото на надлежност и одговорност што го поседуваат. Тимската повелба помага да се утврдат потребите од ресурси и нивоата на надлежност и одговорност на тимот.

Процесот на креирање на тимската повелба е од огромна важност. Придржувањето на членовите кон тимската повелба има голем број на придобивки кои се клучни компоненти за да тимот биде ефективен во својата работа.³⁹

Графички приказ на методологијата на тимска повелба е даден на слика 1.7.1.



Слика 1.7.1. Методологија на тимска повелба
Figure 1.7.1. Team chart methodology

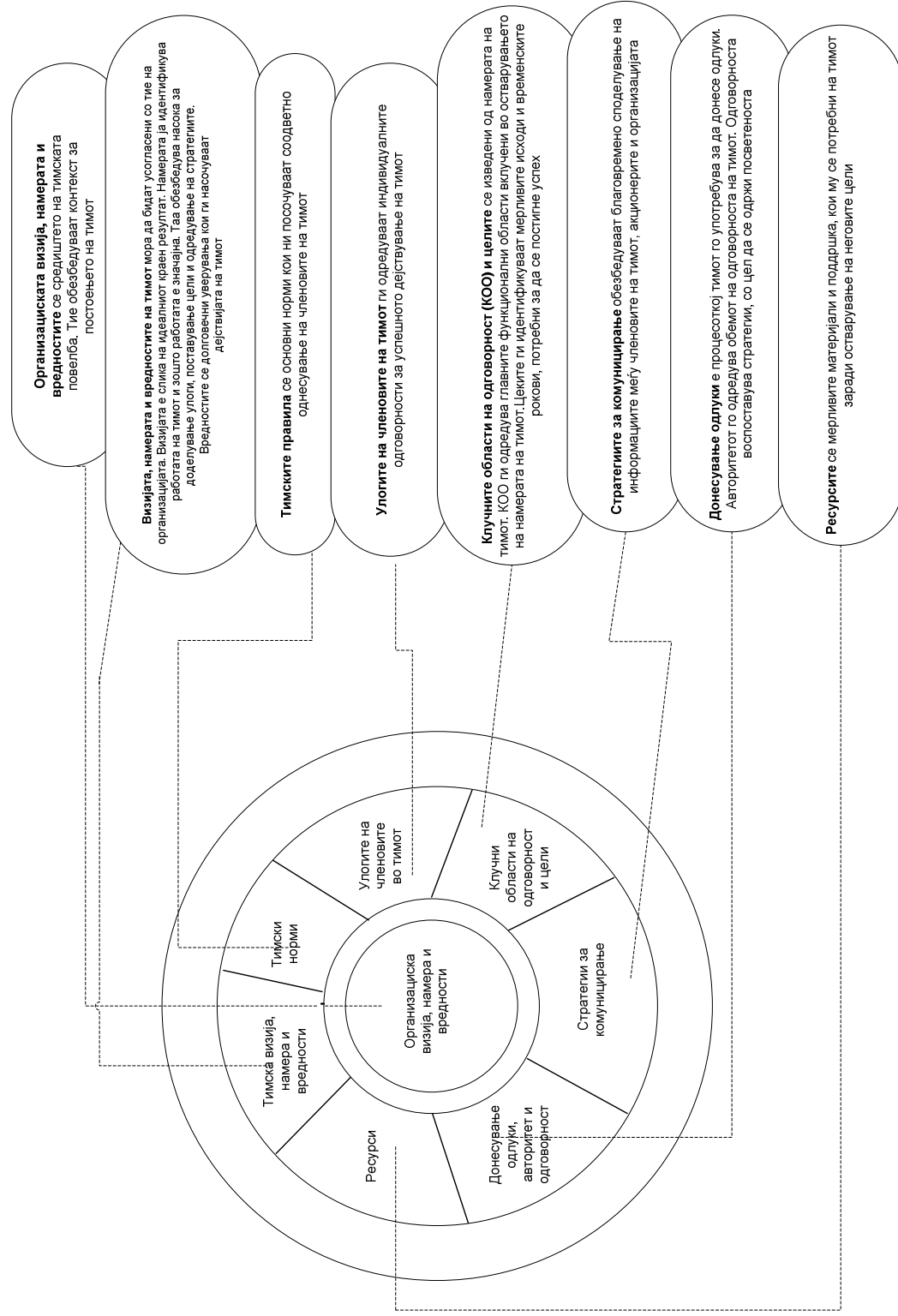
Истражувањата покажуваат дека формата, образецот или шаблонот како ќе изгледа тимската повелба е помалку важно од времето што членовите на тимот ќе го поминат во меѓусебен разговор и дијалог, за да се утврди дека сè

³⁹ Debora Mackin (2007). *Team Building Toolkit*. AMACOM, USA. стр. 8-10

она што е ставено на хартија е реално и релевантно. Точниот формат на тимската повелба варира од ситуација до ситуација и од тим до тим. Најголемата вредност на тимската повелба е начинот на кој се доаѓа до неа, размислувањата и договарањата меѓу сите членови на тимот.

Во продолжение е даден еден пример на модел за тимска повелба креиран од страна на Eunice Parise – Carew и Don Carew од Blanchard Training and Development Centre.⁴⁰

⁴⁰ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 44



Слика 1.7.2. Модел за тимска повелба
Figure 1.7.2. Team chart Model

ГЛАВА 2

2.1. Избор на членови на тимот

Формирањето на тимот треба да се води од потребата, во тимот да се регрутираат поединци кои поседуваат комплементарни вештини во согласност со потребите и мисијата која му е доделена на тимот.

Членовите на тимот треба да се одликуваат со знаење, искуство, техничка и оперативна експертиза, што подразбира инкорпорираност на:

- способност за решавање на проблеми;
- способност за брзо донесување на одлуки;
- поседување на интерперсонални вештини;
- талент за тимска работа;
- умешност за ефикасност и ефективност.

Исто така, предвид треба да се земат и личните способности на поединците, позитивната енергија, зрелоста, решителноста и креативноста.

Притоа не треба да се запостави и различноста во тимот, вклучувајќи видливи атрибути како што се пол и возраст на членовите, како и помалку очигледните аспекти на различноста како што се вредностите, вештините, социјалниот статус, потеклото, образованието и општествената култура како многу значаен атрибут на мултикултурниот свет. Фазите на развој низ кој минува еден тим исто така имаат влијание во процесот на избор на членови на тимот.

2.1.1. Големина на тимот

Во литературата за менаџмент постојат голем број на студии кои ја анализираат и истражуваат поврзаноста помеѓу тимската ефективност и големината на тимот. Одредувањето на оптималниот број на членови е тема која што е често дебатирана и истражувана и каде што има многу различни ставови. Би било потценувачки ако се каже дека одлучувањето за големината на тимот е некој однапред даден стандард за бројот на членовите.

Резултатите од истражувањата кои можат да се сретнат во литературата, а кои се спроведени во насока на влијанието на големината на тимот врз неговата ефективност, покажуваат дека големите тимови секогаш се сметаат за обемни и неефикасни во испорачувањето на резултати. Состаноците на кои истовремено присуствуваат голем број на луѓе, вообичаено завршуваат како брифинзи, наместо како работни, продуктивни средби од кои произлегуваат заклучоци, одлуки и насоки за понатамошните чекори што треба да се преземат во насока на реализација на целите на тимот. Во големи тимови е тешко да се дојде до заедничко разбирање за проблемот или ситуацијата. Луѓето вообичаено се чувствуваат неудобно да земаат активно учество, а во дискусиите доминираат мал број на поединци. Отворените несогласувања се реткост. Соработката, комуникацијата и меѓусебната доверба на членовите се отежнати поради тоа што во тимот се вклучени голем број на поединци и истите не се во можност подобро да се запознаат еден со друг. Често пати, членовите на тимот не ги разбираат и ценат улогите и одговорностите на другите учесници, како и нивниот придонес за успехот на тимот. Од друга страна, големите тимови овозможуваат обезбедување на поголем број на иновативни идеи и ефикасен трансфер на информации ако истите се правилно насочени.

Од аспект на одлучност и подготвеност да се успее, посветеност на заедничката визија, доверба и соработка меѓу членовите, брзина на донесување на одлуки, малите тимови покажуваат многу поголема ефикасност во испорачување на резултатите од работењето.

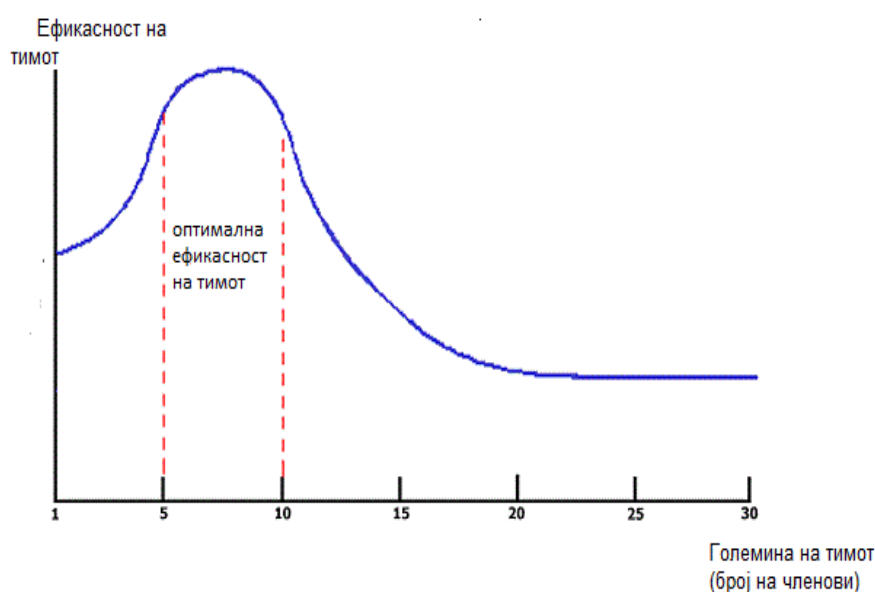
При одредувањето на оптималниот број на членови на еден тим, предвид треба да се земат повеќе фактори:

- целта што треба да ја постигне тимот;
- очекувањата од членовите на тимот;
- улогите што треба да ги одигра секој член на тимот;
- кохезивноста и поврзаноста на членовите како неопходни фактори за оптимална тимска ефикасност;
- функцијата, активностите и мисијата на тимот.

Истражувањата на ова поле водат до општ заклучок дека **оптимална големина на тим** е тим составен од приближно 5 до 10 луѓе.⁴¹

На ваков начин се воспоставува одреден баланс меѓу мал број на членови во тимот за да се обезбеди разновидност и експертиза и премногу членови во тимот за да се добие целосна посветеност, отворена комуникација, меѓусебна доверба и рамномерно учество на сите членови во работата на тимот.

Во графиконот подолу е прикажана крива на ефикасноста на тимот во зависност од бројот на членови коишто го сочинуваат тимот.



Слика 2.1.1. Ефикасност на тимот vs големина на тимот⁴²
Figure 2.1.1. Team capability vs team size – nominal curve

Од прикажаната номинална крива се гледа дека оптимална ефикасност во извршувањето на задачите се постигнува со тим кој се состои помеѓу пет и десет члена, а ефикасноста на тимот опаѓа кога бројот на членови е поголем од десет.

⁴¹ The IPDD Toolkit (2011). *Key Success Factor 10: Team Size*. Преземено на 20 април 2011 г. <http://www.mitre.org/work/sepo/toolkits/ipdd/StandardProcess/factors/KSF10.html>

⁴² The IPDD Toolkit (2011). *Key Success Factor 10: Team Size*. Преземено на 20 април 2011 г. <http://www.mitre.org/work/sepo/toolkits/ipdd/StandardProcess/factors/KSF10.html>

Marcia W. Blank, Michael Mankins и Paul Rodgers сметаат дека тим составен од седум члена претставува тим со оптимална големина со која се овозможува брзо донесување на одлуки. Според нив, секој дополнителен член ја намалува ефикасноста на тимот за 10%.⁴³

Во поголем број на студии работени на оваа тема може да се сретне податок дека непарен број се таргетира како прв критериум при избор на оптимален број на членови. Непарниот број ги зголемува шансите за донесување на правилна одлука во случај на одлучување по принцип на мнозинство. На групите кои се состојат од парен број на членови им треба повеќе време за донесување на одлуката.⁴⁴

Имајќи ги предвид претходно изнесените мислења за големината на тимот, сметаме дека големината на тимот зависи како од дејноста на организацијата, така и од комплексноста на задачите и обемот на активностите на тимот. Големината на тимот може да варира и во зависност од развојните фази низ коишто минува тимот.

2.1.2. Квалитети, способности и вештини на членовите на тимот

Тимската работа бара тимски играчи.⁴⁵ Иако оваа реченица звучи како клише, вреди да се спомене, поради фактот што ефективната тимска работа се заснова на квалитетите, способностите и вештините на членовите на тимот.

Сите членови на тимот, меѓу кои и лидерот, имаат одредени трајни карактеристики кои влијаат како тие размислуваат, чувствуваат и се однесуваат, во рамките на тимот и надвор од него.

Овие карактеристики се **особености на личноста** кои се дефинираат како трајни тенденции да се чувствува, размислува и дејствува на определен начин и можат да бидат искористени да ја опишат личноста на секој поединец.⁴⁶

Истражувањата наведуваат дека начинот на којшто луѓето реагираат во различни услови, делумно зависи од нивните личности.⁴⁷

⁴³ Harvard Business Review. (2011 / January – February). стр. 12

⁴⁴ Sheila Margolis (2010). *What is the optimal group size for decision-making?* Преземено на 20 декември 2010 г. <http://www.sheilamargolis.com>

⁴⁵ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork the New Reality*; John Wiley and Son Co, стр. 70

⁴⁶ Gareth Jones and J. Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр. 87

За личноста на поединецот можеме да размислуваме дека е составена од пет општи карактеристики т.е. особености коишто најчесто се земаат предвид од страна на истражувачите:

1. **Екстровеерност** – тенденција да доживува позитивни емоции и расположенија и да има убаво чувство за себе и останатиот свет;
2. **Негативна афективност** - тенденција да доживува негативни емоции и расположенија, да се чувствува тажен и да биде критичен за себеси и другите;
3. **Согласување** – тенденција добро да се согласува со другите луѓе;
4. **Совесност** – тенденција да се биде внимателен, обсирен и истраен;
5. **Отвореност кон доживување** – тенденција да биде оригинален, да има широки интереси, да биде отворен кон широка низа на стимулатори, да биде смел и да презема ризици.

Секоја од овие општи димензии може да се смета како континуум, долж која се наоѓа секоја индивидуа во тимот.



Слика 2.1.2. Петте големи особености на личноста⁴⁷
Figure 2.1.2 Five major traits of personality

⁴⁷ S. Carpenter (2001). *Different Dispositions. Different Brains*; Monitor on Psychology. стр. 66-68

⁴⁸ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр. 88

Некои членови на тимот можат да бидат на високиот крај на еден карактерен континуум, други на нискиот крај, а трети, некаде помеѓу. Едноставен начин да се разбере како овие особености можат да влијаат на природот на личноста кон тимот е да се опише какви се луѓето на високите и ниските краеве на секој карактерен континуум.

Ефективноста на тимот е одредена од комплексната интеракција меѓу карактеристиките односно личните особености на еден член на тимот и од природата на задачата на тимот.⁴⁹

Табела 2.2.1.1. Карактеристики на високо/ниско ниво на карактерен континуум на личноста по секоја од петте големи особености на личноста

Table 2.2.1.1. Features of high / low continuum character of the person at any of the five major personality traits

| Особености на личноста | Високо ниво | Ниско ниво |
|------------------------|---|---|
| Екстрвертност | Дружелубиви Срдечни Отворени Пријателски расположени | Мала наклоност кон социјални интеракции Негативни погледи кон работата |
| Негативна афективност | Огорчени Незадоволни Се жалат поради недостаток на напредок | Оптимисти Не се големи критичари за себе и другите |
| Согласување | Љубезни Тендерираат да бидат срдечни Грижливи за другите луѓе | Сомничави Нељубезни Некооперативни и антагонисти |
| Совесност | Самодисциплинирани | Недостиг на самодисциплина |

⁴⁹ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр. 87-93

| | | |
|------------------------------|---|--|
| | Организиран Компетентни | Недостиг на насока Неорганизиран |
| Отвореност кон доживување | Преземаат ризици Иновативни во планирањето Ефикасни во носењето на одлуки | Конзервативни во планирањето и носењето на одлуките Не преземаат ризик Следат правила и прописи |

Тимови со високо ниво на екстровеерност се многу повеќе ефективни и ефикасни во одлучувањето, отколку во планирањето и извршувањето на задачата, најверојатно поради тоа што нивната топлина и оптимизам им помага да ги убедат другите да ја прифатат нивната одлука. Во тимови во кои се бараат иновативност и креативност во извршувањето на задачата, високото ниво на отвореност кон доживување има поголемо значење во споредба со високото ниво на совесност или екстровеерност. Во тимови каде што има членови кои се на високо ниво на совесност и согласување, тимот е многу ефективен од причина што тие секогаш успешно го извршуваат нивниот дел од задачата, па останатите членови можат да се потпрат на нивната помош и поддршка. Истражувањата покажуваат дека тимови составени од совесни, самодисциплинирани и организирани членови кои се на високо ниво на екстровеерност се многу ефективни во работењето, особено во планирањето.⁵⁰

Во праксата постојат голем број на модели кои се користат за анализа на поврзаноста на личните особености на членовите на тимот со ефективната и ефикасна работа на тимот.

Најчесто користен и најпопуларен модел е психолошкиот тест, познат како **MBTI** или **Myers – Briggs Type Indicator** создаден од страна на Myers и Briggs и истиот се состои од над 100 прашања за тоа како личноста се чувствува или преферира да се однесува во одредени ситуации.

⁵⁰ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 30-31

Овој инструмент се заснова на теоријата на познатиот психоналтичар **Carl Jung**⁵¹, според која секој поединец припаѓа на еден од двата психолошки типови - интровертен или екстровертен тип. Тој верувал дека разликите во однесувањето на луѓето произлегуваат од разликите во преференциите на луѓето кон донесувањето на одлуките, собирање на информации и интерперсонални способности.

Двата психолошки типа на личности, Carl Jung ги поврзува со четири функции: размислување, чувствување, интуиција и сензација (табела 2.2.1.2.) и идентификува осум типови на личности (табела 2.2.1.3.).

Табела 2.2.1.2. Четири функции според Carl Jung – мислење, чувствување, сензација и интуиција⁵²
Table 2.2.1.2. Carl Jung's four functional types – Thinking, Feeling, Sensation and Intuition

| | |
|------------------|--|
| Размислување (T) | Оваа функција е „рационален“ процес на разбирање на реалноста, последиците, причините и ефектите на еден логичен и аналитичен начин. Тоа е систематично оценување на вистината, објективен до степен до кој оценувањето е врз основа на личната интелигенција и разбирање. „Размислување“ е спротивно на „чувствување“. |
| Чувствување (F) | Оваа функција прави проценки на лична субјективна основа за тоа дали нешто е добро или лошо, во право или не, прифатливо или неприфатливо итн. и вклучува сентименталност и човечност. „Чувствување“ е спротивно на „размислување“. |
| Сензација (S) | Оваа функција ги преведува сигналите од сетилата во вистинити податоци. Не постои пресуда за тоа што е правилно или не, добро или лошо, за последиците, причините, насоките, можностите или сродните концепти. Сензитивноста гледа така како што е. „Сензитивност“ е спротивно на „интуиција“ |
| Интуиција (I) | Функцијата „интуиција“ преведува работи, факти и детали во поголеми концептуални слики, можности, фантазии, перспективи, мистики и нови идеи. Интуицијата во голема мера ги игнорира основните факти и детали, логиката и вистината. „Интуиција“ е спротивно на „сензација“. |

⁵¹ Забелешка на авторот: Carl Gustav Jung (26 јули 1875 – 6 јуни 1961) бил швајцарски психијатар, основач на движењето познато како *аналитичка психологија*.

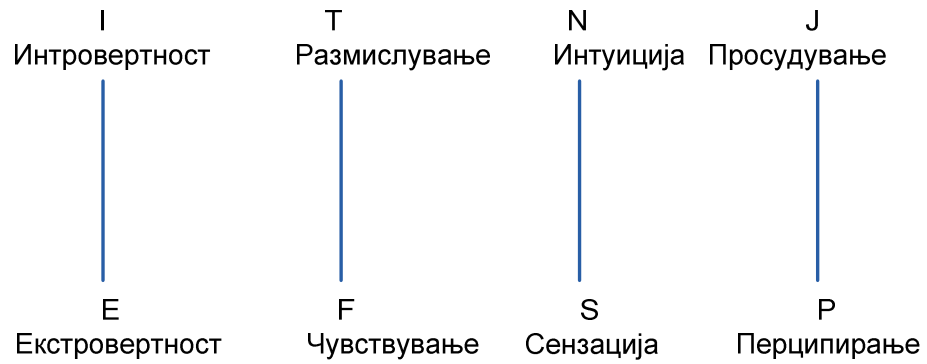
⁵² Personality theories, types and tests (2011). Преземено на 21 мај 2011 г.
http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm#carl_jung's_personality_types

Табела 2.2.1.3. Карактеристики на личности според Carl Jung⁵³
Table 2.2.1.3. Jung's eight psychological types and characteristics

| Видови личности | Карактеристики |
|-------------------------|--|
| Екстровертен мислител | Аналитичар, стратег, планер, успешно имплементира, добар организатор |
| Интровертен мислител | Мислител, пронаоѓач, теоретичар, трага по самоспознание |
| Екстровертен емотивец | Друштвен, сентиментален, трага по личен и општ успех |
| Интровертен емотивец | Недостапен, загадочен, автономен, бара внатрешна сила |
| Екстровертен сензитивец | Практичен, трага по задоволство, чувствителен |
| Интровертен сензитивец | Јак, интензивен, опседнат, одвоен, добар познавач на состојбите, експерт |
| Екстровертен интуитивец | Решителен, смел, храбар, иновативен, предлага промени, воведува новини |
| Интровертен интуитивец | Идеалист, визионер, таинствен, резервиран |

Во 1962 година, Isabel Mayer и нејзината мајка Kathryn Briggs го искористиле моделот на Carl Jung за формирање на т.н. MBTI (Mayers-Briggs Type Indicator) модел. На претходно дефинираните функции, тие додаваат уште две - просудување (J) и перципирање (P) и опишуваат четири димензии: I-E (интровертност – екстровертност), T-F (размислување – чувствување), N-S (интуиција – сензација) и J-P (просудување – перципирање):

⁵³ Personality theories, types and tests (2010). Преземено на 24 мај 2011 г.
http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm#carl_jung's_personality_types



Слика 2.1.3. Четири димензии на личноста според Mayer и Briggs⁵⁴
Figure 2.1.3. Mayer and Briggs – four dimensions of personality

Врз основа на овие четири димензии, MBTI индикаторот прави разлика меѓу 16 типови на личности:

⁵⁴ Briggs Myers, McCaulley (1985). *A Guide to the Development and use of the MBTI*, CP Press, 1985

Табела 2.2.1.4. Типови на личности според MBTI ⁵⁵
Table 2.2.1.4. Personality types according to the MBTI

| | Рационални типови на личности | | Интуитивни типови на личности | |
|------------------------------------|--|--|---|---|
| | Мислење (T) | Чувствување (F) | Мислење (T) | Чувствување (F) |
| Интровертни типови на личност (I) | | | | |
| Просудување (J) | ISTJ Сериозен, тивок, концентриран, детален, практичен, сака факти, логичен, презема одговорност | ISFJ Тивок, пријателски, одговорен, точен, детален, лојален, внимателен, вреден | INFJ Успехот го постигнува преку постојаност, организираност и упорност, покажува грижа за другите, почитуван и принципиелен | INTJ Има оригинален ум, црпи енергија од сопствените идеи, скептичен, критичен, независен, одреден, често тврдоглав |
| Перципирање (P) | ISTP Тивок, резервиран, заинтересиран за каузалните односи, оригинален, духовит | ISFP Чувствителен, пријателски, љубезен, умерен во поглед на способностите, срамежливо го покажува несогласувањето, лојален следбеник | INFP Сериозен, тивок, успехот го постигнува преку концентрација и деталност, практичен, уреден, сака факти, логичен, реален, презема одговорност | INTP Практичен, уреден, реален, правилно расудува, детален, одреден |
| Екстровертни типови на личност (E) | | | | |
| Перципирање (P) | ESTP Ги сака фактите, грижлив, не брза, ужива во сè, најдобри резултати покажува во реалните работи кои што можат да се анализираат | ESFP Со него е лесно, прифатен од другите, интересен, сака спорт, има развиена меморија | ENFP Топол, ентузијаст, генијалец, духовна личност, има развиена фантазија, брзо ги решава проблемите | ENTP Брз, генијален, добар во многу работи, во состојба е да даде позитивна и негативна аргументација заради забава, не сака рутински активности, решава и најсложени проблеми |
| Просудување (J) | ESTJ Практичен, реален, ги сака фактите, природен талент за бизнис и механика, незаинтересиран за работи кои ги смета за некорисни, добар организатор, сака да раководи со активностите | ESFJ Топла личност, разговорлив, популарен, совесен, роден за тимска работа, потребна му е хармонија, не е заинтересиран за апстрактно размислување или техника | ENFJ Одговорен, се грижи за тоа што мислат и чувствуваат, дружељубив, популарен, осетлив на пофалби и критики | ENTJ Душевен, искрен, лидер, одлучен, добар во сè што бара резонирање и интелигенција, позитивен, оптимист |

⁵⁵ Приспособено според: *A Guide for development and use of MBTI* (1985), Paolo Alto Co, Ca:Consalting Psychological Press

MBTI се базира на претпоставката дека јаките страни и слабостите на секој човек се резултат на неговите преференци. MBTI наоѓа примена за одредување на улогите што се доделуваат на членовите на тимот. Така, на пример, можно е во рамките на тимот да се поделат улогите според преференците на членовите на тимот – личност која има силна преференца кон интуиција може да добие лидерска улога во фаза на генерирање на нови идеи, на личност која е склона кон рационално одлучување може да и се додели улога на оценување на идеите и слично.

Од горенаведеното може да се заклучи дека личните особености на секој член од тимот несомнено имаат влијание врз ефективноста на целиот тим. Меѓутоа, при формирање на тимот и изборот на неговите членови треба да се размислува подалеку од границите на релативно непроменливите аспекти на поединецот, како што се личните особености што ги поседува, а повеќе да се води сметка за неговата мотивација, знаењето и вештините поврзани со тимската работа. Ова особено се однесува на склоностите на личноста за работа во тим, односно нејзиниот индивидуалистички или колективен пристап за работа со други луѓе, нејзините основни социјални вештини, како и вештините за тимска работа меѓу кои: соработка, интерес и посветеност на тимот, интерперсонална свест и други.⁵⁶

Социјалните вештини вклучуваат:

- комуникациски вештини – една од најважните работи за работа во тим е способноста на една личност ефективно да комуницира со останатите членови на тимот, да зборува отворено и разбирливо, активно и внимателно да слуша што другите зборуваат, да поставува прашања, слободно, непосредно и искрено да ги изрази своите мисли и идеи и да се однесува со почит кон работата на останатите членови на тимот;
- чувствителност – личноста треба да биде свесна и да има разбирање за реакциите на другите луѓе;

⁵⁶ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 36-40

- самонабљудување – личноста треба да биде сензитивна на ефектите што ги предизвикува врз другите луѓе со нејзиното однесување;
- алтруизам – личноста треба да биде спремна да им помага на останатите членови на тимот;
- трпение и толеранција – личноста треба да биде отворена за прифаќање на критики и трпеливо да се справува со фрустрациите.

Покрај социјалните вештини, личноста треба да поседува и други вештини меѓу кои:⁵⁷

- посветеност на тимот - личноста треба да покажува силна посветеност на тимот; да работи напорно и да ги исполнува своите обврски, да води грижа за постигнување на заедничката цел на тимот; личноста, како член на тимот, треба активно да учествува во неговата работа, максимално да се ангажира, а не да остане само пасивен посматрач на маргините; личноста секогаш презема иницијатива и основно прашање што си го поставува како член кој е посветен на тимот е „Што треба јас да направам за да придонесам за успехот на тимот?“;
- флексибилност – личноста треба да биде способна брзо и ефикасно да се приспособува на новонастанатите услови, да не се држи цврсто само до своите лични ставови, туку да биде спремна за компромис и отворена за прифаќање на она што другите членови на тимот имаат да го понудат, особено кога тимот треба да донесе одлука за кратко време;
- спремност да соработува - личноста треба да покажува силна желба да соработува со останатите членови на тимот без разлика на разликите што постојат во однос на стилот и перспективата, сама да презема иницијатива и да одговара на повиците за помош, секогаш да биде подготвена да ги сподели информациите, знењето и експертизата што ја поседува со останатите членови на тимот;

⁵⁷ Ten Qualities of an Effective Team Player (2011). Dummies pages. Преземено на 10 мај 2011 г. <http://www.dummies.com/how-to/content/ten-qualities-of-an-effective-team-player.html>

- почит и поддршка – кон останатите членови на тимот, личноста секогаш треба да се однесува со почит, да биде љубезна, да покажува разбирање за проблемите на своите колеги од тимот и безусловно да им помага и да ги поддржува. Таа треба секогаш да располага со одредена доза на хумор, да знае да се забавува, но тоа не треба да го прави за сметка и на штета на другите членови на тимот. Секој член на тимот има обврска да гледа подалеку од својот дел на работата и да придонесе на успехот на целиот тим. Победнички тим е еден од најголемите мотиватори на ефикасноста на неговите членови;
- способност за решавање на проблеми – бидејќи сите тимови се создаваат за да решат одредени проблеми, личноста треба да поседува способност за справување со сите видови на проблеми што ќе се појават во текот на работата. Проблемите не треба да се избегнуваат и за нив да се обвинуваат другите, туку треба да се покаже спремност, низ една искрена и отворена дискусија, со меѓусебна соработка и помош, да се изнајде решение за настанатиот проблем.

Во деведесеттите години на XX век, Stevens и Campion во текот на своите истражувања дошле до сознание дека индивидуалните карактеристики на секој поединец во тимот играат значајна улога во моделирањето на знаењето, вештините и способностите/талентите во тимот (**KSA – knowledge, skills and abilities**) и истите влијаат на целокупниот процес и крајниот исход од работата на целиот тим. Повеќето од овие индивидуални карактеристики, исто така, може да послужат за зајакнување на квалитетот и ефективността на умствените и социјалните функции на тимот.⁵⁸

Според Stevens и Campion, постојат две критични области за зголемување на севкупната ефективност на тимот.⁵⁹

⁵⁸ Jill R. Kickul, Gerard H. Kickul (2011). *The Function of Work Values and Interpersonal orientation in predicting Teamwork KSAs*. Преземено на 17 јули 2011 г. <http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/interests/teamksa.html>, стр.1-7

⁵⁹ Michael Stevens, Michael Campion (1994). *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork*. Implication for HR Management; Journal of management, Vol.20, No.2, стр. 503-530

- интерперсонални знаења, вештини и способности (interpersonal KSAs) и
- самоуправувачки знаења, вештини и способности (self-management KSAs).

Првата област ги вклучува димензиите на справување со конфликти, решавање на проблеми преку соработка и комуникација, додека втората област ги вклучува димензиите на ефикасност, како и планирањето и координирањето на тимот.



Слика 2.1.4. Знаења, вештини и способности за тимска работа ⁶⁰
Figure 2.1.4. Knowledge, skills and abilities for teamworking

Под секоја од овие димензии постојат одредени знаења, вештини и способности (KSAs), кои се од суштинско значење за ефективна тимска работа (табела 2.2.1.5.).

⁶⁰ KSAs teamwork, Steven&Campion, *Journal of management*, 1994, Vol.20, No.2, стр. 503-530

Табела 2.2.1.5. Знаења, вештини и способности за тимска работа ⁶¹
 Table 2.2.1.5. Knowledge, skills and abilities for teamworking

| Интерперсонални знаења, вештини и способности (interpersonal KSAs) | |
|---|---|
| Справување со конфликти | 1. Поттикнување на корисна дебата и елиминирање на нефункционален конфликт |
| | 2. Поврзување на стратегијата за управување на конфликтот со изворот и природата на конфликтот |
| | 3. Поголема примена на интегративни (win – win) стратегии во однос на дистрибутивни (win – lose) стратегии |
| Решавање на проблеми преку соработка | 4. Придонес од страна на секој член на тимот за решавање на проблемот |
| | 5. Избегнување на сите препреки за решавање на проблемите преку структурирање на тимот и тимско одлучување |
| Комуникација | 6. Секој член на тимот дава сугестии и споделува информации |
| | 7. Користење на отворен и поддржувачки стил на комуникација |
| | 8. Користење на активна техника за слушање |
| | 9. Посебно внимание се посветува на невербалната комуникација |
| Самоуправувачки знаења, вештини и способности (self – management KSAs) | |
| Поставување на цели и управување со перформансите | 10. Поставување на специфични, мерливи и остварливи цели |
| | 11. Набљудување, евалуација и обезбедување на повратна информација од извршувањето |
| | 12. Координирање и синхронизација на задачите, активностите и информациите |
| | 13. Воспоставување на фер и балансиран однос, како и правилно распоредување на работата меѓу членовите на тимот |

⁶¹ Приспособено според: Michael A. West (2010). *Effective teamwork*; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 38 - 39

Врз основа на гореелаборираното може да се изведе заклучок дека постојат одредени атрибути што секој член на тимот треба да ги поседува за да може тимот ефикасно и ефективно да ја оствари целта за која е формиран. Тимот треба да биде составен од членови кои ги поседуваат сите или барем поголем број од знаењата, вештините и способностите (KSAs) дефинирани од страна на Stevens и Campion. Сите членови на тимот треба да се обучуваат во насока на развој на овие знаења, вештини и способности.

Врз основа на дадените елаборации и нашето практично искуство сметаме дека личните особености на секој член од тимот имаат големо влијание врз ефективноста на целиот тим. Исто така, квалитетите, способностите и вештините што ги поседуваат членовите на тимот, несомнено играат голема улога врз ефективното и ефикасно извршување на задачите од страна на тимот. Тие треба да дојдат до израз со особен акцент, во процесот на одлучување, справување со конфликтите и унапредување на соработката и комуникацијата со останатите членови на тимот.

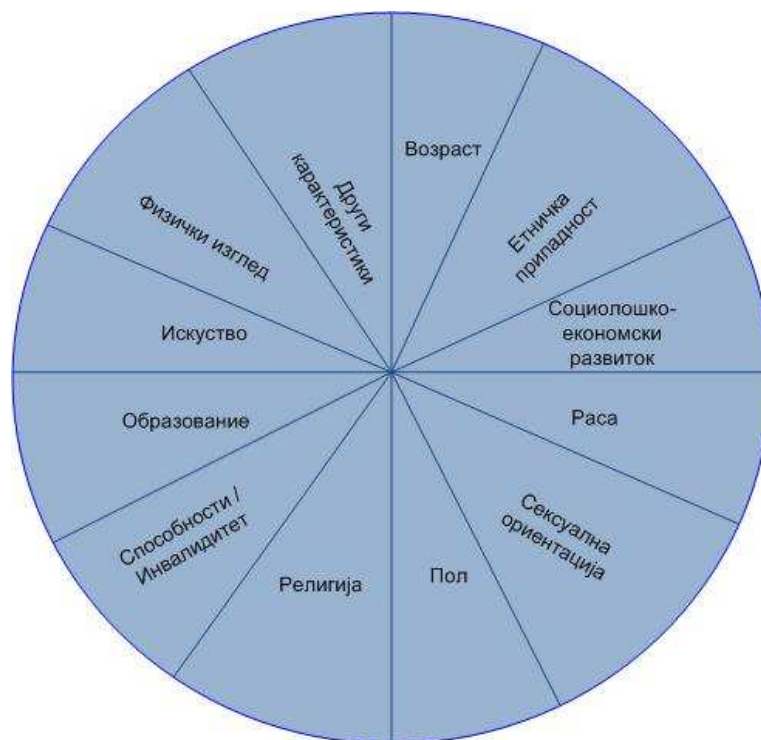
2.1.3. Разновидност на членовите на тимот

Процесот на формирање на еден тим значи многу повеќе од најмување на поединци кои поседуваат вештини потребни за комплетирање на задачата која му е доделена на тимот. Тоа значи учење да се ценат и адекватно да се одговори на потребите, ставовите, уверувањата и вредностите што разновидните луѓе ги носат во тимот, како и пронаоѓање на најефективен начин за искористување на вештините и талентите на разновидните членови. Тимовите имаат потреба од членови со разновидни биографии, експертиза, знаење, работни вештини и искуство. Оваа разновидност ќе прерасне во ефикасна иновативност доколку членовите на тимот научат да управуваат со своите разлики и на нив гледаат како на скапоцено богатство, а не како закана за нивните индивидуални идентитети.

Разновидност е несличности – разлики меѓу луѓето поради возраста, полот, расата, етничката припадност, религијата, сексуалната ориентација, социолошко-економскиот развој, образованието, искуството, физичкиот

изглед, способностите/инвалидетот и секоја друга карактеристика која се користи да се направи разлика меѓу поединците.⁶²

Често пати при избор на членови на тимот се поставува прашањето за тоа колку слични или различни помеѓу себе треба да бидат членовите на тимот? Ако повеќемина од нив имаат исто потекло, исти погледи на работите, исто работно и животно искуство, исти вредности, постои голема веројатност уште на почетокот да се воспостават добри односи меѓу членовите на тимот и задачите да се извршуваат ефективно. Во тимови, пак, каде што помеѓу членовите постојат големи разлики, поголема е веројатноста дека првите развојни фази низ кои поминува тимот ќе се карактеризираат со интензивен меѓусебен конфликт, како што членовите се обидуваат да се разберат помеѓу себе и да се согласат за целите, лидерството и улогите во тимот. Со тек на време, поголемата разновидност на перспективи нуди и поголем број на различни погледи и знаења, кои за возврат ќе произведат подобри одлуки, поголема иновативност и ефективност.



Слика 2.1.3. Извори на разновидност на членови на тимот
Figure 2.1.3. Sources of team member's diversity

⁶² Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр. 171

Влијанието на внатрешнотимската различност врз квалитетот на тимската одлука е позитивно, затоа што квалитетот на тимската одлука во голема мерка е детерминиран од внатрешнотимската различност. Разновидноста од животни и работни искуства, од гледишта и таленти во тимот, овозможува поголем квалитет на тимската одлука. Теоретските сознанија комбинирани со искуството стекнато низ животот и работата многу влијаат врз индивидуалната перцепција на тимската задача. Овие влијанија комбинирани со искуството и дотогашните идеи за подобрување на ефективностa и ефикасноста во работењето низ тимската работа доведуваат до богатство од идеи. Внатрешнотимската различност овозможува повеќе различни погледи на тимската задача, кои се основен предуслов за донесување на квалитетна одлука.

Различноста, која во поголема или помала мерка постои во секој тим, влијае врз односите во тимот. Кога еден член на тимот има поинаков став по некое прашање од другите членови, може некои од членовите на тимот да се обидат да го поправат. Доколку не успеат во таа своја намера, тогаш најверојатно ќе го игнорираат. Во друга ситуација, можно е еден член да има идеја која има потенцијал да биде креативна, но останатите членови на тимот не сакаат да издвојат време за нејзино разгледување. Ова се случува затоа што луѓето често пати ја осудуваат или стереотипизираат идејата на еден тимски член, бидејќи таа не е во согласност со доминантниот тимски тренд. Влијанието на внатрешнотимската различност врз односите во тимот може да биде и позитивно и негативно. Позитивно ќе биде кога различноста ќе биде извор на многу разновидни идеи. А негативно ќе биде кога различноста ќе биде извор на фрустрации за некои членови на тимот.

Во пракса, секогаш е тешко да се создаде тим во кој постојат соодветни разлики меѓу членовите кои ќе обезбедат високоефективен тим. Според моделот на Schneider, Goldstein & Smith од 1995 година, познат како *ASA модел* (Attraction – Selection – Attrition model) или *модел на привлекување – селектирање – одлевање*, тимовите привлекуваат и регрутираат поединци кои се многу слични на веќе постоечките членови на тимот. Byrne во својата теорија од 1971 година, позната како Similarity & Attraction Theory, односно *теорија на привлекување на сличности*, исто така го застапува мислењето дека меѓу себе се привлекуваат

луѓе кои се слични едни на други и соодветно на тоа тие ги организираат и своите социјални средини.⁶³

Во согласност со овие теории произлегува дека лидерот и членовите на тимот ќе настојуваат да создадат хомоген тим, што е спротивно од потребата за разновидност на членовите заради поголема ефективност и иновативност. Токму поради оваа причина, лидерот на тимот треба да поседува способност да управува како со позитивните, така и со негативните ефекти на разновидноста, односно да ги мобилизира членовите на тимот околу заедничката, јасна цел за која е формиран тимот. Лидерот и членовите на тимот треба да користат разновидни тактики на социјализирање и повеќе да се фокусираат на сличностите што ги имаат меѓу себе, а помалку на различностите. Во исто време, членовите на тимот треба да го негуваат чувството на уникатен придонес кон остварување на задачата и да ги интегрираат нивните различни и често противречни ставови на начин кој ќе му овозможи на тимот да извлече максимум синергиски придобивки од разликите меѓу членовите на тимот.

Врз основа на гореелaborираното, сметаме дека внатрешнотимската различност секогаш треба да се доживува како предност на тимската работа, а никогаш како нејзина препрека. За да се создадат добри услови за продуктивна тимска работа без или со ретки и лесно надминливи тешкотии, потребно е да се води сметка за разликите помеѓу членовите на тимот со неговото формирање. Ефективното управување со разновидноста може да ја унапреди ефективноста на тимот, но и на организацијата во целост. Разликите меѓу членовите на тимот, во полот, возраста, етничката припадност, религијата, нивната сексуална ориентација, социолошко-економскиот развој и друго, во голема мера можат да придонесат за успех во тимот од причина што таа разновидност помага за развој на различни гледишта и приоди кон проблемите и можностите кои ги создаваат разновидните членови. Разновидноста во потребите, ставовите, уверувањата и вредностите што разновидните луѓе ги носат во тимот треба да се искористи како значаен ресурс на тимот, како можност за полесно изнаоѓање на вистинското решение за проблемот, носење на поквалитетна одлука, стекнување на ново животно и работно искуство. Збир од разновидност на култури и идеи, биографии, експертиза, знаење, работни вештини и искуство

⁶³ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 41

претставува вистинско богатство за тимот, можност за зголемена креативност и иновативност во работењето.

2.1.4. Одговорности на членовите на тимот

Остварувањето на заедничката цел на тимот е можна доколку истата е поддржана од уникатниот придонес на секој негов член. Имено, секој член на тимот мора да преземе лична одговорност во насока на остварување на целите на тимот.

Со цел да се осигура дека секој поединец во тимот соодветно ќе одговори на своите задолженија, потребно е јасно да се дефинираат одговорностите на секој негов член што од една страна бара време и дополнителен напор, но од друга страна има голем број на предности. Секој член на тимот треба да се запознае со своите специфични одговорности уште на почетокот од неговото вклучување во тимот. Специфичните одговорности на членот се одредени во зависност од неговото место и улога во рамките на тимот.

Точно дефинираните одговорности на секој член на тимот:

- претставува патоказ за учество и вклученост во работата на тимот;
- овозможува утврдување на јасни очекувања од тимската работа;
- овозможува минимизирање на конфликтите и конфузијата;
- обезбедува структура и доследност на тимот.

Ефективноста на тимот во голема мера зависи од пристапот на секој член кон овие одговорности.⁶⁴

- членот треба да биде ентузијастички расположен и посветен на остварување на целите на тимот;
- секој член треба безрезервно да ги сподели своите знаења, искуства, идеи и експертиза со останатите членови на тимот;
- секој член треба да ги почитува ставовите и мислењата на останатите членови во тимот, дури иако има спротивен став или поинакво мислење;

⁶⁴ Peter Scholtes, Brian Joiner, B. Streibel (1996). *The Team Handbook*; Third Edition, стр. 2-1: 2-32

- секој член треба да ги чува, зад затворена врата, доверливите информации за работата на тимот;
- членот треба внимателно да слуша и да поставува прашања;
- членот треба да биде подготвен на време и квалитетно да одговори на поставената задача;
- членот треба да ги препознае силните и слабите страни на останатите членови на тимот;
- секој член треба да биде подготвен на консензус;
- секој член треба да биде подготвен за разрешување на конфликти;
- членот треба да биде подготвен за преговори кога постојат разлики во изборот на најдоброто решение;
- членот треба да биде толерантен спрема индивидуалните разлики на останатите членови на тимот и др.

Покрај овие одговорности кои се однесуваат на сите членовите на тимот подеднакво, лидерот на тимот има и други одговорности кои се однесуваат на:⁶⁵

- креирање на средина ориентирана кон доверба, отворена комуникација, креативно размислување и кохезивност;
- мотивирање и инспирирање на членовите на тимот;
- запознавање на членовите на тимот со мисијата и визијата на тимот;
- зајакнување на соработката и олеснување на процесот на решавање на проблемите;
- поттикнување на креативноста и преземање ризик;
- препознавање на достигнувањата и извонредните перформанси на членовите на тимот;
- унапредување на развојот на членовите на тимот;
- обезбедување на целокупна логистичка поддршка на тимот;
- ескалирање на прашања кои не можат да се решат во рамките на тимот;
- креирање на ефективни канали на комуникација и друго.

⁶⁵ Team Leader Responsibilities (2010). Преземено на 13 ноември 2010 г.
www.npd-solutions.com/leader.html

2.2. Фази на развој на тимот

Секој тим во текот на својот живот поминува низ различни фази на развој. Временскиот период на одредена фаза на развој на тимот тешко може да се одреди, од причина што зависи од голем број на фактори меѓу кои големина на тимот, фреквенција на интеракција, структурни особини, кохезивност, конфликти меѓу членовите и др.

Во литературата за тим и тимска работа можат да се сретнат голем број на теоретски модели за развојните процеси низ кои минува еден тим во текот на своето постоење. Во почетокот на седумдесеттите години од XX век, Hill и Gruner објавиле дека постојат повеќе од 100 теории на развој на групите.⁶⁶ Оттогаш, па до денес се предложени и нови теории, а не е мал и бројот на теоретичари кои се обиделе истите да ги класифицираат и синтетизираат. Така, на пример, во 2001 година George Smith, врз основа на истражувањата направени од страна на Mennecke и неговите колеги во 1992 година, теориите ги класифицираа како:

- линерани,
- циклични и
- комбинирани (линеарно-циклични),

во зависност од тоа како членовите ги доживуваат промените што се случуваат во тимот.⁶⁷

Според друга типологија, теориите се групирани во зависност од тоа дали основната сила што ја предизвикува промената или стабилноста на тимот е предизвикана од внатрешни или надворешни фактори.

Andrew Van de Ven и Marshall Scott Poole, во 1995 година, теориите за развој на тимовите ги групираат врз основа на различни фактори кои ги генерираат промените.⁶⁸ Согласно со оваа рамка постојат четири вида на модели за развој на тимовите (табела 2.2.):

1. модели „животен циклус“;

⁶⁶ Hill, WF & Gruner L. (1973). *A study of development in open and closed groups; Small group development*, стр. 355 – 381

⁶⁷ Smith George (2001). *Group Development*. A review of the literature and a commentary on future research directions; Group facilitation, стр. 14 - 15

⁶⁸ Marshall Scott Poole, Andrew H. Van de Ven (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press стр. 114 – 125

2. телеологични модели;
3. дијалектички модели;
4. еволутивни модели.

Табела 2.2. Типологија на модели за развој на тимови според Andrew Van de Van и Marshall Scott Poole⁶⁹

Table 2.2. Typology of models for team development according to the Andrew Van de Van & Marshall Scott Poole

| | |
|-------------------------|---|
| Модели „животен циклус“ | Процесот на промени претставува пропишана и линеарна секвенца на фази проследени со план и програма кои се одредени на почетокот од секоја фаза |
| Телеологични модели | Промената ја опишуваат како однапред смислено движење кон една или повеќе цели, приспособена врз основа на повратните информации од околината |
| Дијалектички модели | Промената произлегува од конфликтите помеѓу спротивставените ентитети и крајната синтеза води кон следен циклус на конфликт |
| Еволутивни модели | Промената произлегува од повторен циклус на варијација, селекција и задржување и најчесто се однесува повеќе на промени на цела една популација, а помалку на промени во рамките на ентитетот |

Најчесто споменувани теоретски модели на тимски развој во литературата се:

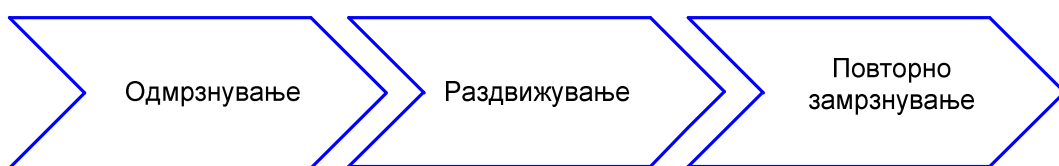
- модел на Kurt Lewin;
- модел на Tubbs;
- модел на Fisher;
- модел на Poole;
- модел на McGrath;
- модел на Morgan, Salas & Glickman;
- модел на Tuckman.

⁶⁹ Marshall Scott Poole, Andrew H. Van de Ven (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press стр. 117

2.2.1. Модел на Kurt Lewin

Првата систематска студија за развој на тим е спроведена од страна на Kurt Lewin во 1950 година. Според моделот на Kurt Lewin, познат уште како *модел на промена*, промената е процес кој се одвива во три фази:

- одмрзнување,
- раздвигување или транзиција и
- повторно замрзнување.⁷⁰



Слика 2.2.1. Модел на промени на Kurt Lewin⁷¹
Figure 2.2.1. Kurt Lewin's Model of Change

Првата фаза, позната како фаза на одмрзнување (unfreezing), вклучува подготовка на тимот да се прифати сознанието дека промената е неопходна. Се надминува инертноста, членовите се ослободуваат од несигурноста и расте свеста за тоа дека промените се повеќе од потребни.

Во втората фаза или фаза на раздвигување т.е. транзиција односно менување од едно во друго (change, transition) се случуваат промени карактеристични за период на раздвигување или транзиција. Оваа фаза вклучува процес на промени во мислите, чувствата и однесувањето на членовите.

За време на третата фаза, позната како фаза на повторно замрзнување (refreezing), новиот начин на размислување е веќе кристализиран. Со чувство на стабилност, членовите ја прифаќаат промената и тие се задоволни и сигурни со новиот начин на работа.

⁷⁰ Kurt Lewin (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibrium and social change*. Human Relations (1), стр. 5 – 41

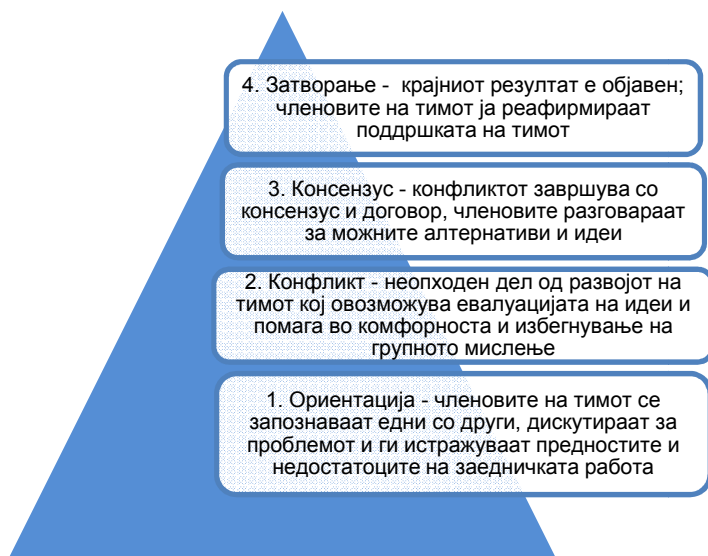
⁷¹ Kurt Lewin (2010). *Three step model change theory*. Преземено на 25 ноември 2010 г.
<http://rapidbi.com/management/kurt-lewin-three-step-change-theory/>

2.2.2. Модел на Tubbs

Според *моделот на Tubbs*, тимот во текот на своето постоење поминува низ четири развојни фази:⁷²

1. ориентација;
2. конфликт;
3. консензус;
4. затворање.

Карактеристиките на секоја фаза се прикажани на слика 2.2.2.



Слика 2.2.2. Фази на развој на тим според модел на Tubbs⁷³
Figure 2.2.2. Team development phases according to the Tubbs Model

2.2.3. Модел на Fisher

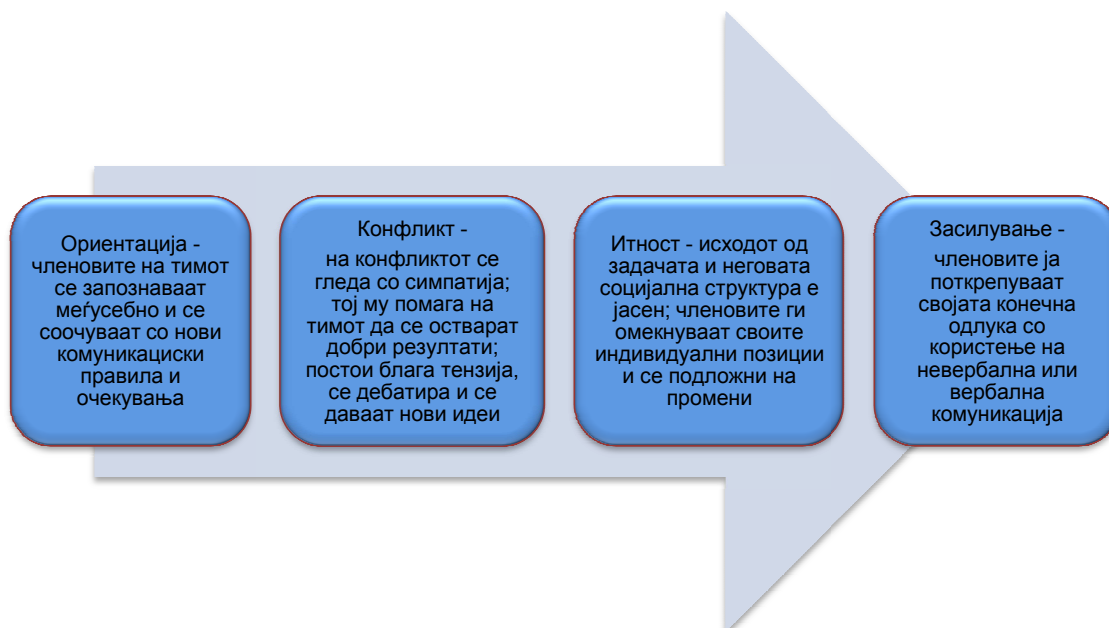
Fisher препознава четири фази низ кои поминува еден тим (слика 2.2.3.), во процесот на донесување на одлука:⁷⁴

1. ориентација;
2. конфликт;
3. итност;
4. засилување.

⁷² S. Tubbs (1995). *A systems approach to small group interaction*. New York, McGraw-Hill

⁷³ Прилагодено према: Group Development (2011). Tubbs's Theory; *Orientation*; *Conflict*; *Consensus*; *Closure*. Преземено на 11 мај 2011 г.
www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html

⁷⁴ Fisher B.A (1970). Decision emergency - *Phases in group decision making*, Speech Monographs; стр.53-66



Слика 2.2.3. Модел на Fisher ⁷⁵
Figure 2.2.3. Fisher's Model

2.2.4. Модел на Poole

Scoot Poole и неговите соработници сметаат дека развојот на тимовите често пати е покомплициран отколку што на тоа укажуваат моделите на Tubbs и Fisher. Scoot Poole тврди дека во текот на своето постоење тимовите се движат напред - назад помеѓу три патеки: задача, тема и однос. Трите патеки може да се споредат со испреплетени нишки на јаже.

Задачата се однесува на следење на процесот со кој тимот ги постигнува своите цели. Темата се занимава со меѓучовечките односи меѓу членовите. Повремено, тимот може да запре да работи на задачата и наместо на тоа да се посвети на градење на односите меѓу членовите. Кога тимот ќе достигне консензус на сите три патеки одеднаш, го продолжува својот развој на унифициран начин како што е илустрирано во моделите на Fisher и Tubbs. Точката на прекин се појавува кога тимот поминува од една патека на друга.⁷⁶

⁷⁵ Приспособено според: Fisher B.A (1970): *Decision emergency: Phases in group decision making*, Speech Monographs; стр. 53-66

⁷⁶ Small Group Development Model (2011). *Poole's multiple-sequences*. Преземено на 23 мај 2011 г. <http://www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html>

2.2.5. Модел на McGrath

Моделот на McGrath од 1991 година, познат уште како TIP Theory (Time, Interaction and Performance Theory), го застапува мислењето дека различни тимови би можеле да следат различни развојни патеки за да стигнат до истата цел.

Според McGrath, тимовите се ангажираат во четири фази/режими на групна активност: почеток, техничко решавање на проблемот, решавање на конфликт и извршување. Секој тимски проект мора да започне со првата фаза - почеток и да заврши со четвртата фаза - извршување, додека втората и третата фаза може, но не мора, да ги следи во зависност од задачата и историјата на тимските активности. Овој модел исто така наведува дека тимот прифаќа четири методи на групна активност со респект кон секоја од три тимски функции: продукција, благосостојба и поддршка.⁷⁷

Табела 2.2.5. Модел на McGrath – режими на групна активност
Table 2.2.5. McGrath Model – modes of group activity

| | | |
|------|--------------------------------|--|
| I. | Почеток | Почеток и прифаќање на задачата |
| II. | Техничко решавање на проблемот | Избор на техничко решение на проблемот |
| III. | Решавање на конфликти | Решавање на конфликтот |
| IV. | Извршување | Постигнување на целта |

2.2.6. Модел на Morgan, Salas u Glickman

Со комбинирање на повеќе теории и моделите за развој на Tuckman и Gersick, во 1994 година, Morgan, Salas и Glickman го создале т.н. TEAM (Team Evolution and Maturation) модел. Овој модел опишува серија од девет развојни фази низ кои поминува еден новоформиран тим кој е ориентиран кон задачата. Периодите на развој се етикетираны како „фази“ и истите се замислени како неформални, неопределени периоди кои се преклопуваат од причина што

⁷⁷ McGrath, J.E (1986). *Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups; Small Group research*, 22, стр.147-174

авторите сметаат дека остри граници не се карактеристика на динамични ситуации во кои тимовите работат и се развиваат. Не се очекува дека тимот секогаш ќе напредува на еден линеарен начин, во текот на сите етапи. Шемата на негова прогресија зависи од повеќе фактори, како што се: карактеристики на тимот и на неговите членови, нивното минато искуство, природата на задачите, како и ограничувањата од околината.

Седум од фазите се сметаат како централни, а две од нив како дополнителни. Централните фази започнуваат со првиот заеднички состанок на тимот (forming) и се движат кон истражување на ситуацијата која понекогаш е нестабилна (storming), па кон фаза на прифаќање на улогите (norming). Потоа следи фаза на не толку ефикасни перформанси на тимот (performing – I), преиспитување и транзиција (reforming), рефокусирање на напорите на тимот за ефикасно извршување на задачата (performing – II) и на крај комплетирање на задачата (conforming). На централните фази им претходи една дополнителна фаза која ги препознава силите од опкружувањето кои, всушност, го предизвикуваат формирањето на тимот. Последната, дополнителна фаза покажува дека откако тимот ја исполнил својата цел, тој ќе биде расформиран или реорганизиран. Индивидуалците го напуштаат тимот и тој го губи својот идентитет.⁷⁸

TEAM моделот, исто така, претпоставува две различни обележја кои се препознаваат во секоја од фазите. Првата ги вклучува активностите кои се поврзани со одредена задача, а се однесува на интеракции на членовите на тимот со алатки и машини, т.е. поврзани се со техничките аспекти на работата. Втората е посветена на интеракциите, компонентите, односите, влијанието, соработката и координацијата во тимот.

2.2.7. Модел на Tuckman

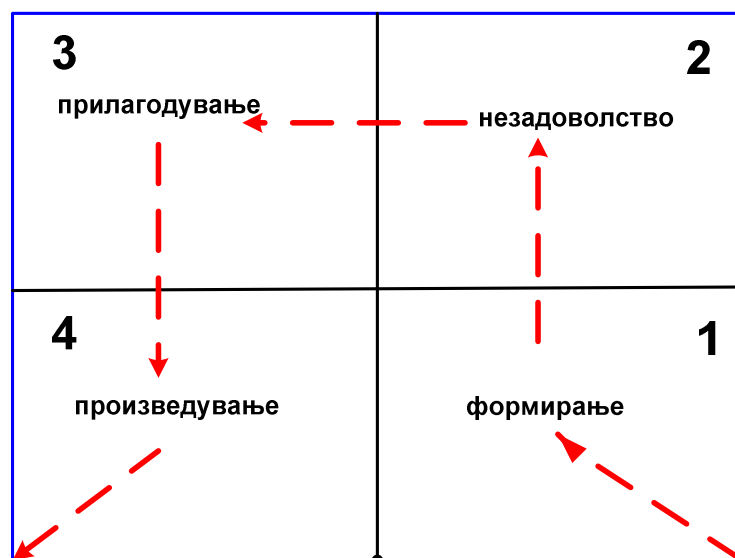
Еден од најпознатите и најчесто користени модели за развој на тимови е моделот на Bruce Tuckman, објавен во 1965 година. Според него, развојот на тимовите се одвива во четири фази познати како:

⁷⁸Small Group Development Model (2011). Morgan, Salas & Glickman's TEAM Model. Преземено на 28 јули 2011 г.
<http://www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html>

1. Фаза на формирање/ориентирање/организирање - **Forming**;
2. Фаза на незадоволство/конфронтација на идеи/конфузност – **Storming**;
3. Фаза на интегрирање/приспособување/нормализирање – **Norming**;
4. Фаза на извршување/произведување/исполнување - **Performing**.

Во 1972 година, Tuckman заедно со Marry Ann Jansen го подобрува моделот, така што додава уште една петта фаза, позната како завршна фаза односно подготовка за расформирање или **Adjourning**.⁷⁹

Моделот на Bruce Tuckman е линеарен модел, односно тимовите во текот на својот развој, последователно поминуваат низ сите дефинирани фази наредени во линеарна секвенца, пред да постигнат максимална ефективност и ефикасност во извршување на задачата што им е доделена.



Слика 2.2.7.1. Модел на Tuckman – фази на развој на тим⁸⁰
Figure 2.2.7.1. Tuckman Model – team development phases

Во реалниот живот, не сите тимови вешто се вклопуваат во фазите на развој од моделот на Tuckman. Еден тим, во текот на своето постоење, може да оди напред - назад, навраќајќи се на истата фаза неколку пати и на различно ниво. Лидерот на тимот е тој што треба да го охрабри тимот преку ефективен процес на развој и да обезбеди начин со кој задачата на тимот ќе биде јасна,

⁷⁹ B.Tuckman & J.Marry Ann (1977). *Stages of small group development*. Group and organizational Study 2, стр.419-427

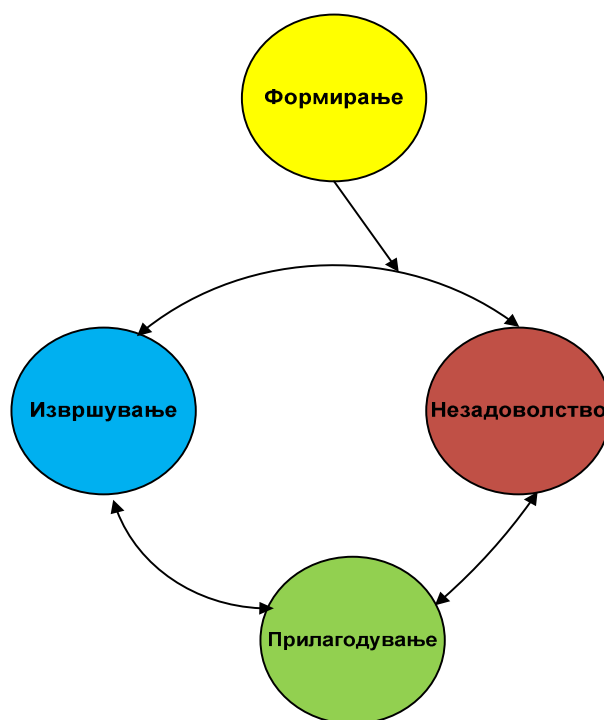
⁸⁰ Alan Chapman Diagram (2011). Преземено на 13 мај 2011 г. <http://www.Businessball.com>

справувањето со конфликтите ќе се одвива без последици и на креативен начин, улогите и одговорностите што ги има секој член на тимот јасно ќе бидат комуницирани, позитивни норми ќе бидат воспоставени, а тимот на време ќе ја изврши задачата и ќе ја оствари целта поради која е формиран. Имено, тимот може да се врати и во некоја од претходните фази на развојот. Исто така, треба да се има предвид дека фазите во развојот не се потполно издвоени една од друга, затоа што често пати неколку од вака замислените фази се одвиваат едновременно. Во некои случаи, тимот не успева да ги помине сите фази на развој, а особено втората фаза.

Во контекст на ова и во литературата за тим и тимска работа може да се сретнат поголем број размислувања на теоретичари кои одат во насока на тоа дека еден тим поминува низ сите фази кои ги дефинира Tuckman, но развојот на тимовите не се одвива по линеарна патека, туку претставува еден цикличен и нестандартен процес.⁸¹ Ова тврдење особено го истакнува Bales во 1965 година, кој тврди дека членовите на групата имаат тенденција да бараат рамнотежа помеѓу остварувањето на задачата и градење на меѓучовечки односи во тимот. Во еден момент во фокусот е задачата, а во друг момент, меѓучовечките односи.

На сликата подолу е претставен моделот на Tuckman, на начин кој ги следи сите четири фази: формирање – незадоволство – приспособување – произведување, но дозволува едни исти прашања да се повторуваат повеќе пати, во различни фази од животот на тимот.

⁸¹ Bales R.F (2011). *The equilibrium problem in small groups' development*. Преземено на 20 јуни 2011 г. Encyclopedia of informal education <http://www.infed.org>



Слика 2.2.7.2. Модел на Tuckman ⁸²
Figure 2.2.7.2. Tuckman Model

Карактеристиките, потребите и отворените прашања, по секоја од фазите на моделот на Tuckman, се обработени и систематизирани во табелите дадени во продолжение.

⁸² Bales R.F (2011). *The equilibrium problem in small groups' development*. Преземено на 20 јуни 2011. Encyclopedia of informal education <http://www.infed.org>

1. Фаза на формирање или ориентирање - Forming⁸³

| Фаза 1 – Формирање /ориентирање/организирање - “Forming” | | |
|--|--|--|
| <p>Карактеристики</p> <ul style="list-style-type: none"> • Умерен ентузијазам • Големи, често нереални очекувања • Загриженост во врска со улогите, прифатеноста, довербата во другите, барањата кон нив • Пробно, учтиво, приспособливо однесување • Недостиг на јасност во врска со намерата, нормите, улогите, целите, структурата • Зависност од авторитети за насочување и поддршка • Извесно тестирање на ограничувањата • Членовите не се целосно посветени на тимот | <p>Потреби</p> <ul style="list-style-type: none"> • Општо разбирање на намерата и целта на тимот • Согласност за вредностите и нормите за заедничко работење • Согласност околу улогите, целите и стандардите • Согласност околу авторитетот за донесување на одлуките и за одговорноста • Согласност за структурата и ограничувањата – како и кој ќе ја заврши работата, временски рокови, задачи и вештини • Информација за достапни ресурси • Меѓусебно запознавање на членовите заради искористување на различните таленти и градење на индивидуалните врски | <p>Отворени прашања</p> <ul style="list-style-type: none"> • Лична благосостојба • Прифатеност • Доверба |

⁸³ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 38 – 46

2. Фаза на незадоволство – Storming⁸⁴

| Фаза 2 – Незадоволство/конфронтација/конфузност - “Storming” | | |
|---|---|---|
| Карактеристики | Потреби | Отворени прашања |
| <ul style="list-style-type: none"> Расчекор помеѓу очекувањата и реалноста Конфузија и фрустрација околу улогите и целите Незадоволство поради зависноста од авторитети Изрази на незадоволство Формирање на коалиции Чувство на некомпетентност, збунетост, ниска самодоверба Натпревар за моќ, авторитет и внимание Ниска меѓусебна доверба Мало остварување на задачите | <ul style="list-style-type: none"> Разјаснување на општата ситуација Рedefинирање на намерата, улогите, целите и структурата Повторно ангажирање кон вредностите и нормите Развивање на вештини потребни на тимот и задачата Развивање на комуникациски процеси, вклучувајќи активно слушање, размена на повратна врска која не е базирана на некој суд, менаџирање на конфликти и решавање на проблеми Ценење на разлики Пристап до информации и ресурси Охрабрување и повторно уверување Признание на достигнувањата Отворена и искрена дискусија за спорни точки, вклучувајќи емотивни блокади, спорни коалиции и конфликти Заедничка одговорност | <ul style="list-style-type: none"> Моќ Контрола Конфликт |

⁸⁴ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 47 - 57

3. Фаза на интегрирање или приспособување – Norming⁸⁵

| Фаза 3 – Интегрирање /приспособување/нормализирање - “Norming” | | |
|---|--|--|
| Карактеристики | Потреби | Отворени прашања |
| <ul style="list-style-type: none"> • Зголена јасност и посветеност за улогите, целите, задачите и структурата • Зголемена посветеност за нормите и вредностите • Зголемено остварување на задачите – умерено до високо • Растечка доверба, кохезија, хармонија и заемна почит • Подготвеност да се дели одговорноста, лидерството и контролата • Разбирање и ценење на разликите • Употреба на тимски јазик – „ние” се користи повеќе од „јас” • Тенденција за одбегнување конфликт | <ul style="list-style-type: none"> • Интеграција на тимот и на индивидуалните улоги, цели, норми и структура • Продолжување на развојот на вештините • Поттикнување да се споделат различни перспективи и да постои несогласување околу понатамошниот развој • Продолжување на изградба на доверба и позитивни односи • Споделена одговорност за лидерство и за функционирање на тимот • Фокусирање кон зголемување на продуктивноста • Проценување и учење од секое искуство • Признание на успехот и негово прославување | <ul style="list-style-type: none"> • Споделување на контролата • Избегнување на конфликт |

⁸⁵ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 65 - 72

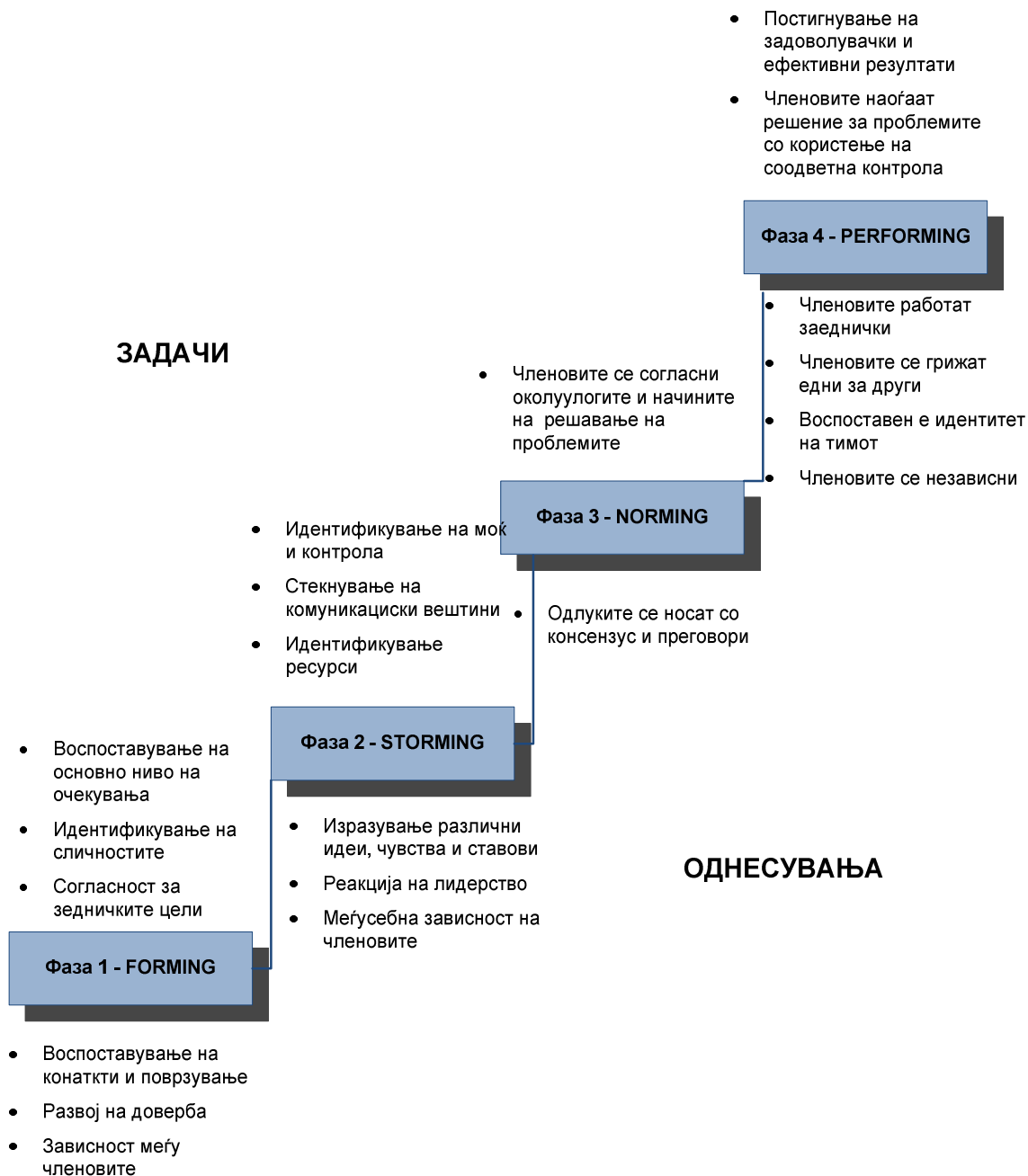
4. Фаза на произведување - Performing ⁸⁶

| Фаза 4 – Извршување/произведување/исполнување - “Performing” | | |
|---|---|---|
| Карактеристики | Потреби | Отворени прашања |
| <ul style="list-style-type: none"> • Јасна намера, вредности, улоги и цели • Оспособување и ополномоштување на тимските практики кои ја ослободуваат енергијата на тимот и водат кон постојано подобрување • Меѓусебните односи и комуникација се изградени на доверба, заемно почитување и искреност • Флексибилноста и споделувањето на лидерството овозможуваат тимот да одговори на новите предизвици • Оптимална продуктивност и високи стандарди • Признание и ценење на индивидуалните и тимските остварувања • Висок морал | <ul style="list-style-type: none"> • Продолжување на фокусираноста кон продуктивноста • Нови предизвици • Признание и прослава на постигнувањата на тимот • Индивидуални признанија • Автономија во донесувањето одлуки, во рамки на границите | <ul style="list-style-type: none"> • Нови предизвици • Продолжување на растот и учењето |

На слика 2.2.7.3. се прикажани карактеристиките по секоја фаза од моделот на Tuckman во зависност од задачите и однесувањата на членовите.

⁸⁶ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 58 – 64

МОДЕЛ ЗА РАЗВОЈ НА ТИМОВИ - TUCKMAN



Слика 2.2.7.3. Модел на Tuckman – задачи и однесувања на членовите на тимот по одредени фази на моделот⁸⁷

Figure 2.2.7.3 .Tuckman's Model - tasks and behaviors of team members in certain phases of the model

⁸⁷ <http://www.e3smallschools.org/TuckmansTeamDevelopmentModel.pdf>. Преземено на 3 јуни 2011 г.

5. Завршна фаза - Adjourning

Во 1977 година, Bruce W. Tuckman во соработка со Mary Ann Jensen го надградува својот модел со уште една фаза, позната како Adjourning. Тие сметаат дека оваа фаза е многу важна за поединците во тимот и нивната благосостојба, но истата не е во центарот на процесот на управување и развојот на тимот.

Оваа фаза вклучува распаѓање на тимот, престанок на улогите што ги имаат членовите на тимот, завршување на задачата и намалување на зависноста. Некои теоретичари овој момент го опишуваат и како фаза на „оплакување“, со оглед на загубата којашто ја чувствуваат некои од членовите на тимот.⁸⁸

Овој процес може да биде многу стресен, особено ако распаѓањето на тимот е непланирано и неочекувано. Во случај пак ако задачата е успешно исполнета, а тимот ја постигнал својата цел, секој член го продолжува својот пат, со убаво чувство за она што заедничко е постигнато.

2.3. Улоги на членовите на тимот

Голем број на теоретичари кои се занимавале со проучување на тимовите и тимската работа дошле до сознание дека во организациите има тимови кои успеваат да ја остварат целта за која се создадени, но има и тимови кои не успеваат и пропаѓаат. Истражувањата водени во оваа насока покажуваат дека еден од значајните фактори кои имаат влијание врз ефективностa и ефикасноста на тимот е правилната комбинација на улогите во тимот.

Улогата претставува збир на однесувања и задачи за кои се очекува да бидат извршени од членот на тимот поради неговата позиција во тимот.⁸⁹

Познато е дека членовите на тимот треба да поседуваат одредени знаења, вештини и способности за извршување на задачата која им е доделена во тимот. Покрај ова, за да еден тим биде ефикасен и ефективен треба

⁸⁸ Tuckman, B, Jensen, M A (2010). *Group Organization Management Journal*; October 2010: Преземено на 7 јуни 2011 г. <http://gom.sagepub.com>

⁸⁹ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје стр. 607

подеднакво да биде фокусиран како кон извршување на задачата така и кон социјално-емоционалните однесувања на членовите.

2.3.1. Теорија на Belbin

Врз основа на паралелно набљудување на повеќе од 200 тимови, спроведено на Administrative Staff College во Велика Британија, Meredith Belbin во 1993 година успеал неколку пати да докаже дека успешните тимови се разликуваат од неуспешните по тоа што успешните тимови се составени од членови кои имаат различни комплементарни улоги.

Belbin идентификува девет улоги во тимот кои се категоризирани во три групи:

- улоги ориентирани кон акција/задача;
- улоги ориентирани кон нови идеи/решавање на проблеми;
- улоги ориентирани кон луѓето/чувствата.

Секоја улога е поврзана со одредено однесување, позитивни и негативни карактеристики. Негативностите на секоја улога Belbin ги нарекува „дозволен/потенцијални недостатоци“ што може да се надминат и унапредат.

Позитивните карактеристики, како и потенцијалните недостатоци на секоја од идентификуваните улоги од страна на Belbin се прикажани во табела 2.3.1.

Еден тим може да го изгуби својот баланс, доколку сите членови на тимот имаат сличен стил на однесување или исти улоги. Кохерентен збир на тимските улоги идентификувани од страна на Belbin, дава можност за создавање на идеален тим, односно тим кој има големи шанси за успех. Секој поединец во себе крие повеќе карактеристики и склоности, меѓу кои преовладуваат две или три од нив. Тоа значи дека дури и тим кој е составен од само четворица членови може да ги покрие сите девет улоги. Секој член во согласност со своите карактеристики и склоности ќе преземе две или три улоги паралелно. Секој член на тимот треба да биде свесен за своите јаки и слаби страни, како и јаките и слабите страни на останатите членови на тимот. Секоја улога во тимот е значајна за успех на целиот тим и секој потенцијален недостаток е област за надградување и напредок.

Табела 2.3.1. Позитивни карактеристики/потенцијалните недостатоци на секоја од идентификуваните улоги од страна на Belbin⁹⁰

Table 2.3.1. Positive features / potential disadvantages of each of the roles identified by Belbin

| Улоги според Belbin | | Позитивни карактеристики | Потенцијални недостатоци |
|--|--|---|--|
| Ориентирани кон акција/задача | Извршител (Company worker /implementer) | Сталожен, разумен, самоорганизиран, дисциплиниран. Практичен, реален, навремено ги извршува задачите. Идеите брзо ги реализира во пракса | Конзервативен, покажува нефлексибилност, слабо реагира на новите можности. Се спротивставува на промените и идеите на останатите од тимот. Премногу очекува од другите. Го застапува мислењето дека целта ги оправдува средствата |
| | Иницијатор (Shaper) | Енергичен, презема акција, ги мотивира останатите, воведува нови начини на работа. Комуникативен, отворено го кажува своето мислење, подготвен да ги совлада препреките | Нестрплив, раздразлив, не води грижа за чувствата на другите. Понекогаш агресивен, лесно се лути. Ако во еден тим се појават двајца или тројца иницијатори истовремено, според Balbin, имаме појава на конфликт и заострување на односите во тимот |
| | Довршител (Completer finishers) | Одговорен, совесен, го согледува и најмалиот детаљ, вложува големи напори, конзистентен, работата успешно ја води до целта | Лош во делегирање на задачите; нема доверба во другите; перфекционист, покажува преголема грижа |
| Ориентирани кон нови идеи/решавање на проблеми | Креативец (Plant) | Решава тешки проблеми на оригинален начин и со креативни идеи. Има висок IQ, Повеќе се концентрира на согледување и комплетирање на целата слика, отколку на детали | Оптоварен со чувство на личната генијалност, ги запоставува практичните детали, живее во свој свет, слаб комуникатор, своите идеи не знае како да ги пренесе на останатите во тимот |
| | Набљудувач/контролор (Monitor Evaluator) | Мудар, промислен, претпазлив, интелигентен. Пред себе има голема слика, ги зема предвид сите алтернативи, добар во носење на одлуки, | Му недостасува енергија или способност да ги инспирира останатите, критичен, не ги признава грешките |

⁹⁰ Team Role Theory (2011). *Belbin® Team Role Summary Descriptions*. Преземено на 14 јуни 2011
 Г: <http://www.belbin.com/>

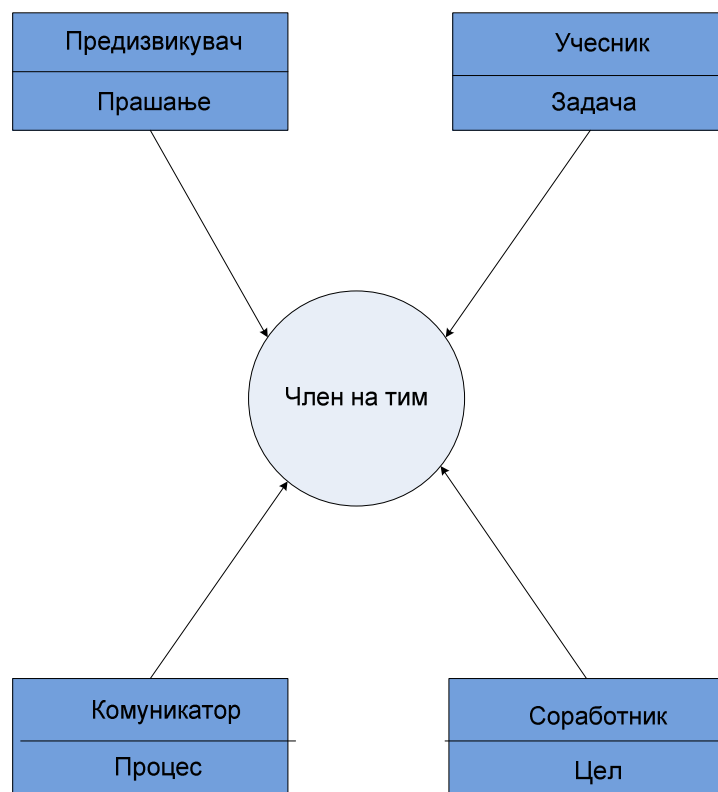
| | | | |
|---------------------------------|--|--|---|
| | | заклучоци и докази | |
| | Специјалист/експерт (Specialist) | Високо ниво на експетиза и знаење во одредена област. Самостоен, одговорен, истраен во извршувањето на задачата. Интровертен и грижлив | Незаинтересиран за другите области, не ја склопува целата слика, недружељубив |
| Ориентиран кон луѓето/чувствата | Координатор (Coordinator) | Почитуван лидер кој е фокусиран кон водство во тимот. Доверлив, доминантен и посветен на целите и задачите на тимот. Позитивен мислител кој го одобрува постигнувањето на целта, борбата и напорите на останатите. Доволно толерантен секогаш да ги слуша останатите, но и доволно силен да им се спротивстави. Дobar организатор, го поттикнува донесувањето на одлуката и самодовербата во тимот | Ја наметнува својата работа на другите, не се истакнува со голема интелигенција, нема свежи идеи, понекогаш манипулира со останатите во тимот |
| | Градител на тимот (Team worker) | Се грижи за секој член поединечно и за целиот тим, активен слушател и работи на решавање на социјалните проблеми, голем дипломат, ги балансира недоразбирањата меѓу членовите, чувствителен, поседува доза на хумор | Лесно потпаѓа под туѓо влијание, тешко носи одлуки, колеблив и несигурен во моменти на криза |
| | Истражувач на ресурси (Resource investigator) | Истражува нови можности, воспоставува и одржува контакти, добар преговарач, ги информира останатите, ги поддржува во новите идеи. Дружељубив, поседува голем ентузијазам | Преголем оптимист кој ја губи заинтересираноста и енергијата по почетната фасцинираност со идејата |

2.3.2. Теорија на Parker

За разлика од Belbin, Glenn Parker идентификува четири улоги/стилови на однесување на членовите на тимот:⁹¹

- учесник (Contributor);
- комуникатор (Communicator);
- соработник (Collaborator);
- предизвикувач (Challenger).

Секоја од нив на специфичен начин придонесува за успехот на тимот и секоја улога/стил на однесување има свои недостатоци, коишто можат да доведат до неуспех на тимот, доколку се изразени во голема мера.



Слика 2.3.2.1. Улоги/стилови на однесување на членовите според Parker⁹²
Figure 2.3.2.1. Roles / behavior styles of team members according to Parker

⁹¹ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Willey and Son Co. стр. 73

⁹² Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Willey and Son Co. стр. 72

- **Учесник** е личност во тимот која е ориентирана кон задачата. Тој/таа ужива да го снабдува тимот со технички податоци и информации и тоа на начин што обезбедува едноставно користење на истите. Често пати се однесува како ментор или учител на останатите членови. Му помага на тимот да воспостави високи стандарди, да ги дефинира приоритетите и ефикасно да ги користи ресурсите што му стојат на располагање.⁹³

| Учесник (Contributor) | |
|--|---|
| Однесувања | Карактеристики |
| <ul style="list-style-type: none"> • Слободно ги дели сите податоци и информации, со кои располага, со останатите во тимот • Му помага на тимот во правилно искористување на времето и ресурсите • Го поттурнува тимот во воспоставувањето на високи стандарди и достигнување на квалитетни резултати • Навремено ги извршува сите релевантни задачи потребни за остварување на целта на тимот • Ја прифаќа одговорноста за сите преземени акции • Прифаќа и извршува задачи кои се надвор од неговата област на работа во тимот и надвор од него • Одржува јасни, корисни и концизни презентации на состаноците на тимот • Се јавува во улога на ментор на новите членови и како тренер на останатите членови на тимот • Поставува јасни приоритети • Поседува вештини и експертиза во користење на современа технологија за комуникација (web-based алатки, телеконференција, видеоконференција) | <ul style="list-style-type: none"> • Сигурен • Разумен • Организиран • Ефикасен • Доследен • Паметен • Прагматичен • Погоден • Систематичен • Искусен • Вешт |

⁹³ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*; John Willey and Son Co. стр. 73-79

- **Соработник** е личност во тимот која е фокусирана кон постигнување на заедничката цел на тимот. Соработникот е модел кој работи и надвор од пропишаните задолженија. Во криза, расположен е да направи сè за да им помогне на своите колеги од тимот. Отворен е за нови идеи коишто имаат влијание врз напорите на тимот и подобро извршување на задачата.⁹⁴

| Соработник (Collaborator) | |
|---|---|
| Однесувања | Карактеристики |
| <ul style="list-style-type: none"> • Му помага на тимот во дефинирање на долгорочните цели; ги појаснува краткорочните цели и задачи • Му помага на тимот да разбере како целта на тимот се вклопува во целокупната организација • Редовно го потсетува тимот за потребата да се преиспитаат целите и акциониот план на тимот • Го охрабрува тимот да се подготват планови за работа со рокови и точно дефинирани задачи • Помага на останатите членови во извршувањето на задачите • Вредно работи во остварувањето на целта и завршувањето на задачите и во моменти кога не се согласува со тоа • Не озборува и не шири негативна енергија, лоши коментари и лаги • Отворен и флексибилен за нови идеи • Работи надвор од дефинираните граници на својата улога во насока на остварување на заедничката цел • Расположен е да го дели успехот со останатите | <ul style="list-style-type: none"> • Кооперативен • Флексибилен • Доверлив • Современ • Полн со идеи • Услужен • Великодушен • Отворен • Визионер • Креативен |

⁹⁴ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*; John Willey and Son Co. стр. 74-85

• **Комуникатор** е личност која е ориентирана кон остварување на процесите во тимот. Тој активно слуша и го олеснува учеството во тимот, на ефективен начин се справува со конфликтите, се залага за создавање на неформална и релаксирана атмосфера во рамките на тимот.⁹⁵

| Комуникатор (Communicator) | |
|---|---|
| Однесувања | Карактеристики |
| <ul style="list-style-type: none"> • Учествува во разрешување на проблеми и конфликти меѓу членовите на тимот • Вимателно ги согледува сите аспекти пред да донесе каква било одлука • Му помага на тимот да се опушти, ги забавува останатите, се смее, прави шеги на своја сметка • Ги препознава и почитува напорите и придонесот на сите членови • Комуницира со ентузијазам и со чувство за итност во работењето • Сумира заклучоци од одредена дискусија и предлага можни решенија • Ги охрабрува останатите членови на тимот да учествуваат во дискусиите и одлуките на тимот • Им помага на останатите подобро да се запознаат меѓу себе и да ги претстават вештините и ресурсите со кои располагаат • Дава повратни информации кои се јасни, прецизни, корисни • Прифаќа добронамерна критика • Повремено го потсетува тимот во кој правец треба да оди за да постигне поголема ефективност и да изработи план за подобрување | <ul style="list-style-type: none"> • Поддржува • Охрабрува • Релаксира • Тактичен • Нуди помош • Пријателски расположен • Стрплив • Неформален • Внимателен • Спонтан |

⁹⁵ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Wiley and Son Co. стр. 85-91

• **Предизвикувач** е личност која отворено ги преиспитува целите, методите и етиката во тимот. Тој покажува отворено несогласување со лидерот на тимот по прашања за кои има различен став, постојано ги охрабрува останатите членови на тимот добро да ги разгледаат сите аспекти пред да преземат каков било ризик.⁹⁶

| Предизвикувач (Challenger) | |
|--|--|
| Однесувања | Карактеристики |
| <ul style="list-style-type: none"> Искрено го дели својот поглед на работите со останатите членови на тимот Отворено покажува несогласување со начинот на водење на тимот Често поставува прашања поврзани со целите на тимот Се залага за воспоставување на етички високи стандарди на работа Зборува отворено и тогаш кога неговите погледи се спротивни на некои членови или мнозинството на тимот Прашува „зошто“ и „како“ и други релевантни прашања поврзани со презентациите кои се одржуваат на состаноците на тимот Понекогаш е обвинет дека не е тимски играч поради неговото различно мислење Се залага сите аспекти да бидат земени предвид пред да се преземе каков било ризик за тимот Веродостојно го гледа напредокот на тимот и проблемите со кои истиот се соочува Се противи на нелегални и неетички активности преземени од страна на тимот Се повлекува кога неговото мислење не е прифатено во интерес на легитимниот консензус на целиот тим | <ul style="list-style-type: none"> Искрен Морален Љубопитен Чесен Принципиелен Храбар Директен Решителен Претприемчив |

⁹⁶ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Willey and Son Co. стр. 92-97

Од гореобразложеното може да се забележи дека низ развојните фази тимот формира структура во која членовите започнуваат да преземаат определени улоги или збир на однесувања кои се очекуваат од другите членови на тимот. Едни се ориентирани кон задачата на тимот, други кон одржување на односите во тимот, некои се лидери, некои следбеници, некои даваат информации, други примаат. Доколку улогите не се извршуваат согласно со очекувањата на членовите на тимот, се доведува во прашање одржувањето на структурата на тимот. Тоа секако има одраз врз задоволството на членовите, врз моралот на тимот и на крај и врз неговата ефективност.

2.4. Норми во тимот

Членовите на секој тим, со тек на време, развиваат начини на интеракција едни со други, односно воспоставуваат определени норми или стандарди за тоа како треба да се однесуваат. Овие норми им кажуваат на поединците што се очекува од нив.

Нормите се дефинираат како споделени упатства или правила за однесување, кои ги следат мнозинството членови на тимот.⁹⁷

Сите тимови, било да станува збор за самоуправувачки тимови, врвен менаџерски тим, проектен тим или друг вид на тим, најчесто имаат воспоставено норми со цел од една страна да се влијае и да се контролира однесувањето на членовите во тимот, а од друга страна да се обезбеди високо извршување и постигнување на поставената цел. Воспоставувањето на експлицитни норми кои се прифатени од страна на сите членови на тимот е тесно поврзана со функционирањето на тимот како заедница. Кога членовите на тимот се активно вклучени во утврдување на стандардите на однесување во рамките на тимот, поголеми се можностите тие да се придржуваат и да ги почитуваат воспоставените стандарди што обезбедува и поголема веројатност дека тимот ќе ги постигне своите цели. Нормите можат да се менуваат и еволуираат како што тимот се развива и созрева.

⁹⁷ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр. 609

Тимовите развиваат норми кои се однесуваат на широка разновидност на однесувања, како што се на пример размена на информации, како треба да бидат извршени одредени задачи, како треба членовите на тимот да се однесуваат со достоинство и почит кон другите, како треба да бидат облечени, норми за лојалност, норми за присуство и друго.

Тимовите воспоставуваат норми со цел да го олеснат сопствениот опстанок, да помогнат во однесувањето на членовите на тимот, да ја спречат појавата на меѓучовечките проблеми, да ги нагласат вредностите на тимот и да го појаснат неговиот идентитет.⁹⁸

Нормите треба да се воспостават како резултат на заедничка волја на членовите на тимот, а лидерот и менаџерите во организацијата се тие што треба да се залагаат за нивно почитување и да ги охрабруваат оние норми кои се поврзани со остварување на целите на тимот и на организацијата.

Постојат поединци во тимот кои не ги почитуваат нормите на тимот и истите може да бидат казнети со укорување или потсмев, формално отстранување од тимот или неформален бојкот или изолација од останатите членови на тимот. Поради ова, членовите настојуваат да ги прифатат и да се приспособат на воспоставените норми. Тие го прават ова поради тоа што сакаат да добијат награди, да избегнат казни, да ги имитираат членовите кои им се допаѓаат и ги обожаваат или пак сметаат дека воспоставените норми се вистинскиот и правилен начин на однесување.

Во литературата, како методи на контрола на нормите во тимот, се споменуваат:⁹⁹

- притисок на тимот - доколу повеќемина членови не се согласуваат со мислењето на еден поединец, тие вршат голем притисок врз него за да го усогласи своето мислење со останатите во тимот;
- групна принуда - претставува проширување на групниот притисок, така што се применуваат конкретни мерки и санкции кон поединецот кој не се однесува во согласност со усвоените норми на однесување;

⁹⁸ Stephen Kohn, Vincent O'Connell (2008). *6th Habits of Highly Effective Teams*. ReadHowYouWant, стр. 131

⁹⁹ Irving Weiner (1980). *Personality and social psychology*; Journal of psychology; No.5., 1980

- персонализација на нормите – изградените вредносни системи на поединците се менуваат под дејство на одредени случувања, односно тимот влијае врз личните ставови на поединците и е творец на вредносните системи на своите членови.

Воспоставувањето на определени норми има голем број на предности во насока на ефикасно и ефективно извршување на задачите и реализација на крајната цел на тимот. Социолозите сметаат дека успешни тимови се градат само врз основа на добро дефинирани и воспоставени норми во рамките на тимот. Нормите обично вклучуваат комуникација, консензус, конфликт, како и почитување. Тие ги ублажуваат пречките во комуникацијата и соработката. Нормите го намалуваат стресот и конфликтите во рамките на тимот, бидејќи членовите знаат што се очекува од нив и што е прифатливо за останатите членови на тимот. Исто така, тие им помагаат на членовите да се фокусираат на значајните работи во рамките на тимот, како што се исполнување на поставени цели и задачи. Воспоставените норми овозможуваат брзо разрешување на сите отворени прашања и проблеми во рамките на тимот.

2.5. Кохезивност на тимот

Кохезивност на тимот е феномен кој претставува многу важен елемент на групната динамика и кој во голема мера влијае на извршувањето и ефективноста на тимот. Истражувањата покажуваат дека разбирањето на групната кохезија може да биде клучен фактор за успешноста на тимот.

Терминот кохезивност долго време се поврзувал со „духот на заедништвото“ демонстрирано од страна на членовите на тимот. **Кохезивноста на тимот** е степенот до кој членовите се привлечни или лојални на нивните групи или тимови.¹⁰⁰

Кога кохезивноста е силна, еден тим ќе остане силен и стабилен, а кога кохезивноста е слаба, тимот може да се распадне. Кохезивноста, всушност, го изразува степенот до кој членовите на тимот пројавуваат желба за постигнување на заедничките цели и на потенцирање на тимскиот идентитет.

¹⁰⁰ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје стр. 613

2.5.1. Модел на Carron на тимска кохезивност

Феноменот на групна кохезија станува предмет од интерес меѓу социјалните психолози и менаџерите, во средината на минатиот век, вклучувајќи ги и луѓето кои се занимаваат со проучување на можните начини за зголемување на работната ефективност во организациите. Постојат голем број на конститутивни и оперативни дефиниции за тоа што е тоа кохезија. Од неодамна се смета дека т.н. *модел на Carron на кохезивност*, изграден од страна на Carron, Widmeyer и Brawley од Универзитетот во Западен Онтарио во осумдесеттите години на XX век, најдобро ја прикажува концептуализацијата на тимската кохезија.

Според овој модел, **кохезијата** се дефинира како динамички процес кој се рефлектира преку намерата на тимот да остане заедно за цело време во текот на извршување на своите цели и задачи.¹⁰¹

Двата најзначајни фактори кои се идентификувани од страна на Carron, Widmeyer и Brawley и дејствуваат на членовите за да останат заедно се:

- атрактивноста на тимот – желбата на поединецот да биде вклучен во активностите на тимот и неговите меѓучовечки интеракции со останатите членови на тимот (чувство на задоволство);
- придобивките што произлегуваат од можноста поединецот да биде член на тимот - тим кој задоволува поголем дел од потребите на поединецот се јавува како привлечен за него.

Според овој модел, постојат главно две димензии кога се зборува за тимската кохезија:

- димензија на **извршување на задачата** (Task Cohesion) изразена преку степенот до кој членовите постигнуваат консензус за начинот и процесот за постигнување на заедничката цел;
- **друштвена димензија** (Social Cohesion) изразена преку степенот на пријателство и чувство на припадност на тимот, односно степенот до кој

¹⁰¹ Albert V. Carron and Lawrence R. Brawley (2000). *Cohesion Conceptual and Measurement Issues*. Small Group research Journal, February 2000

членовите се прифаќаат еден со друг на персонално ниво и уживаат во заедничкото дружење.

Кај различни тимови е различно нивото на изразеност на едната или другата димензија, но сепак истражувањата покажуваат дека кај високоефективни тимови подеднакво треба да се изразени и двете димензии. Имено, кај тим кај кој имаме високи перформанси, членовите работат заедно за постигнување на заедничката цел, секој член е одговорен и посветен на реализирање на задачата, ефикасно комуницира со останатите членови, ја дели радоста на успехот и незадоволството од неуспехот, помага на другите и признава дека успехот на целиот тим подеднакво зависи од секоја индивидуа поединечно.

Според Carron, факторите коишто влијаат на кохезивноста на тимот и ги зајакнуваат врските помеѓу членовите можат да се поделат во четири групи:¹⁰²

1. **Фактори на средината** - нормативни сили што го држат тимот заедно (договор, очекувања)
 - возраст, пол, религија, раса, физичка близина, подобност;
2. **Лични фактори** - се однесуваат на индивидуалните карактеристики на членовите на тимот, како што е мотивот за учество во тимот.

Следниве три мотива се најизразени:

- мотивација поврзана со извршување на задачата;
 - мотивација поврзана со социјалната кохезија;
 - обид да се добие лична сатисфакција.
3. **Фактори на водство** - улогата на лидерот е од витално значење за кохезијата во тимот
 - вклучува лидерски стил, однесување, односи воспоставени со членовите во тимот;
 - јасна, конзистентна, недвосмислена и двонасочна комуникација во врска со целите на тимот;

¹⁰² Diane Gill and Williams Lavon (2007). *Psychological Dynamics of Sport and Exercise*. Third Edition, Canada, стр.256 – 259

4. **Колективни фактори** - се однесуваат на групните карактеристики, како што се норми на тимот, желбата за успех на тимот, стабилност на тимот и др.

2.5.2. Фактори кои водат кон кохезивност на тимот

Имајќи го предвид влијанието што го има кохезијата врз успешноста на тимовите, покрај Carron постојат и голем број на други истражувачи кои настојувале да ги изолираат оние фактори што најмногу влијаат на кохезијата на тимот. Иако постојат различни согледувања во однос на ова прашање, сепак како најчесто споменувани фактори во литературата се:

- Големина на тимот

Помалите тимови имаат поголема кохезија од поголемите. Колку е поголем тимот, толку е помала кохезијата во него, и обратно, поради процесот на комуникација и интеракција меѓу членовите во тимот. Поради тоа, за да се унапреди кохезивноста на тимот, најдобри резултати покажуваат тимови кои имаат оптимална големина, односно се мали до средни по големина (од 2 до 15 членови).

Во случај на ниска кохезивност, тимот може да се подели на два тима и да се доделат различни задачи на двата новоформирани тима.

- Фактори на внатрешната средина

Интерно постојат неколку фактори кои мора да бидат присутни за да постои кохезија во рамките на тимот.

Прво **добра и сигурна комуникација** е од суштинско значење за креирање и одржување на кохезијата. Комуникацијата и пријателството во тимот, можат да бидат клучен фактор во животот на поединците. Тимот кој задоволува дел од потребите на поединецот се јавува како привлечен за него. Добрата комуникација помага во изградбата на довербата меѓу членовите на тимот и во управувањето со конфликтите.

Оваа порака води до вториот фактор, а тоа е **единство на целта**. Членовите мора да имаат заедничка цел и заеднички да работат кон остварување на таа цел. Доколку нема согласност за целите, настанува

внатрешен конфликт, дисхармонија и незадоволство, што доведува до отсуство на фокус и насока на тимот. Тимовите кои успешно ги остваруваат поставените цели имаат поголема кохезија. Поединците се чувствуваат горди што се членови на таков тим што резултира и со поголема кохезија. Успехот и кохезијата се тесно поврзани. Имено, успехот во остварувањето на целите ја охрабрува кохезивноста во тимот, а еден кохезивен тим веројатно ќе ги достигне претпоставените цели.

Во тимот мора да има **високо ниво на посветеност и разбирање** дека она што го прават сите членови заедно како тим е подобро од она што секој член би го направил поединечно.

- Статус на тимот

Во организациите, тимовите обично се рангираат според статусот. Притоа, високорангираните тимови се поатрактивни за оние кои се нивни членови и имаат повисока кохезија на тимот.

- Улогата на менаџментот

Менаџментот има значајно влијание врз кохезивноста на тимот. Улогата што ја има менаџментот за надгледување на тимот е исклучително важна. Вообичаено е членовите на тимот да бидат поединствени, кога тимот е под притисок на менаџментот за да се приспособи кон некои организациони норми. Целта и улогата на менаџментот е да се додаде вредност на напорите на тимот и да се зголеми неговата кохезивност преку дефинирање на јасна визија и цел, овозможување пријатна работна средина, поставување на јасни очекувања и обврски и да се обезбеди доволно автономија на тимот, каде што членовите ќе можат да си ја вршат својата работа со целосна посветеност и самодоверба.

Тимовите со висок степен на кохезивност се поуспешни од оние со помал степен на кохезија, но тоа не значи дека високиот степен на кохезија секогаш води кон поголема успешност. Клучна варијабла е степенот до кој се поврзани ставовите на тимот спрема формалните цели и целите на пошироката организација чиј дел дел е тимот.

Умереното ниво на кохезивност во тимовите најмногу придонесува за организациската конкурентска предност.¹⁰³



Слика 2.5.2. Степен на кохезивност
Figure 2.5.2. Degree of Cohesion

2.5.3. Карактеристики на кохезивен тим

Да се биде заедно на едно место и во исто време не претставува гаранција дека тимот ќе биде кохезивен и успешен. Кохезивните тимови се разликуваат од оние кои не се кохезивни по голем број на карактеристики.

За разлика од тимовите кои имаат низок степен на кохезивност, тимовите со умерено до високо ниво на кохезивност се одликуваат со:¹⁰⁴

- јасно дефинирани улоги на членовите на тимот;
- воспоставени групни норми;
- заеднички цели;
- позитивен тимски идентитет;
- добри работни односи;

¹⁰³ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр. 615

¹⁰⁴ Diane Gill and Williams Lavon (2007). *Psychological Dynamics of Sport and Exercise*. Third Edition, Canada, стр. 260 - 261

- споделена одговорност;
- почит;
- позитивна енергија;
- доверба;
- подготвеност за соработка;
- единство;
- добра комуникација;
- гордост за членство;
- синергија.

Друг индикатор за јачината на тимската кохезија е фреквенцијата на изјавите „ние“ и „нашите“ за разлика од „јас, мене и моите“. Употребата на „ние“ има исто толкаво значење како и употребата на „јас“.

Истражувањата покажуваат дека инвестирањето во развој на тимската кохезивност од една страна бара доста време и напор, но од друга страна придонесува кон зголемување на продуктивноста на тимот. Секоја тимска околина е различна и презентира различни предизвици. Истражувањата што се спроведени од страна на Joseph Powell Stokes од Универзитетот “Illinois“ во Чикаго, одат во насока дека следниве три елементи се поврзани со природата на кохезијата:¹⁰⁵

1. привлечноста помеѓу членовите во тимот;
2. инструменталната вредност на тимот;
3. преземање ризик од страна на членовите на тимот.

Постојат поголем број начини да се унапреди кохезијата во тимот меѓу кои:

- меѓусебна почит на членовите;
- атмосфера на толеранција и прифаќање;
- ефективна, јасна, недвосмислена двонасочна комуникација меѓу членовите;

¹⁰⁵ Joseph Powell Stokes (1983). *Components of Group Cohesion*; Small Group research Journal. Maj 1983 vol. 14 no. 2 стр. 163-173

- ефективно управување на разновидноста на тимот што придонесува кон зголемена иновативност, креативност и конкурентска предност;
- развивање гордост и колективен идентитет;
- развивање на заеднички очекувања на однесување;
- признание за личниот придонес на секој член, истакнувајќи ја важноста на улогата на секој поединец во тимот; ова признание води кон зголемување на мотивацијата и посветеноста на членовите на тимот;
- истакнување на остварување на целите на тимот;
- истакнување на позитивните пред негативните аспекти на изведба;
- истакнување на впечатливи и видливи успеси на тимот и др.

2.5.4. Феномен на групно едноумие (groupthink)

Во тимови каде што има многу високо ниво на кохезивност се појавува т.н. *ефект на групно мислење*, кој претставува сериозна замка за ефективноста на тимот.

Групното едноумие (groupthink) е феномен кој доведува до губење на предностите на работењето во тим. Овој феномен за прв пат е опишан од психологот Irving Janis во 1972 година, кој укажува дека групното едноумие се забележува најмногу кај тимови кои се карактеризираат со висок притисок на униформност, при што членовите настојуваат да ги избегнат контроверзните прашања. Силните чувства на лојалност кон тимот може да влијаат на тоа членовите да не ги критикуваат и вреднуваат идеите и предлозите на лидерот или на членовите на тимот. Во такви услови желбата да се зачува единството на тимот и да се избегнат несогласувањата може да доведат до лоши проценки и несоодветни одлуки. Имено, во процесот на одлучување се отфрлаат атрактивните алтернативи за кои не се постигнува согласност, а прифатените решенија не подлежат на критичко преиспитување. Така, тимот работи во атмосфера во која сите се чувствуваат пријатно. Проблемот настанува тогаш кога така донесените групни одлуки ќе се соочат со надворешни непријатели или тимови.

Според психологот Janis, главно, постојат осум симптоми на групно едноумие.¹⁰⁶

Истите се наведени во продолжение:

1. Илузија која се карактеризира со исклучителен оптимизам и преземање ризик;
2. Моралност и верување од страна на тимот да ги отфрли и игнорира етичките импликации;
3. Рационализација преку заштита на омилените претпоставки;
4. Стереотипни погледи на опозицијата што предизвикува потценување на опонентите на тимот;
5. Задушвање на критичката дебата;
6. Илузија на едногласност и интерпретирање на молкот како консензус;
7. Притисок од колегите врз оние кои не се согласуваат и сомневање за нивната лојалност;
8. Одредени членови се самоименуваат како заштитници и се спротивставуваат на неповолните информации.

Овие симптоми водат кон донесување слаби одлуки кои не се соодветни на ситуацијата со што одлуките не водат кон решавање на проблемите. Негативните последици од групното едноумие, како и можните техники за спречување на истото, се дадени во табела 2.5.4.

¹⁰⁶ Roberts Baron (2011). *Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision-making*. Преземено на 16 април 2011 г. www.ourcomments.org

Табела 2.5.4. Негативните последици можни техники за спречување на групното едноумие¹⁰⁷
 Table 2.5.4. Negative consequences of possible techniques for preventing groupthink

| Негативни последици од групно едноумие | Предлог-техники за спречување на групното едноумие |
|--|--|
| Тимот ги ограничува размислувањата само на неколку алтернативни курсеви на акција (обично два) | Политика на формирање тим кој за задачата е одговорен пред друг поголем тим |
| Отсуство на преиспитување на алтернативите кои се претпочитаат | Поставување на непристрасен лидер |
| Отсуство на преиспитување на одбиените алтернативи | Поделба на тимот на повеќе поттимови и дискусија за меѓусебните разлики |
| Се отфрла мислењето на експертите | Прифаќање на мислењето на надворешни експерти |
| Голема селекција во процесот на прибирање на информации; се отфрлаат податоци кои не им одат во прилог на членовите на тимот | Метод на „ѓаволов адвокат“ – на еден член му се доделува улогата на критички проценител на мислењата на другите со цел да се спречи прераното донесување на решението за проблемот |
| Немање планови за непредвидени ситуации | Метод на „дијалектичко истражување“ – согледување на проблемот од аспект на две спротивставени гледишта |

¹⁰⁷ Приспособено според: www.abacon.com/commstudies/groups/groupthink.html

ГЛАВА 3

3.1. Стратегија на раководење со тим

Во литературата може да се сретнат многубројни фактори коишто придонесуваат едни тимови да се поуспешни од останатите. Меѓу другите, тоа се: талентот на членовите на тимот, напорната работа, користењето на напредна технологија и друго. Истражувањата спроведени во оваа насока доведуваат до сознанието дека за да биде еден тим успешен, потребни му се сите овие работи, но сепак се смета дека лидерството е од клучно значење за успехот на тимот.

Разликата помеѓу два еднакво талентирани тима е во лидерството.¹⁰⁸ Впрочем, може да се каже дека во секој лидерски тим:

- членовите го одредуваат неговиот потенцијал;
- визијата ја одредува неговата насока;
- работната етика ја одредува неговата природа;
- воопшто, лидерството го одредува успехот на тимот.

Во последните две децении, разбирањето на концептот и улогата на тим-лидерот за ефективното работење на тимот значително се менува. Така Bennis, Block, Kouzes и Posner¹⁰⁹ сметаат дека лидерите се луѓе кои креираат и инспирираат визија за тимот, комуницираат со чувство на ентузијазам за вложените напори и тие се чесни и искрени во своите намери кон останатите членови на тимот. Hackman¹¹⁰, врз основа на истражувањата што ги правел на ова поле, смета дека лидерот на тимот во исто време треба да биде и лидер и менаџер, односно тој треба да поседува способност да може да ги види и дрвото и шумата.¹¹¹

Лидерството во тимот се разликува од традиционалниот концепт за лидерство и тоа тврдење најјасно се отсликува преку фактот што лидерот повеќе се фокусира на тимот како целина, а помалку на управување на секој член на

¹⁰⁸ John C. Maxwell (2001). *The 17 Indisputable Laws of Teamwork*. Nashville, Tennessee, стр. 3

¹⁰⁹ Забелешка на авторот: Експерти за лидерство и менаџмент

¹¹⁰ Забелешка на авторот: Richard Hackman, светски признат експерт за лидерство и менаџмент, професор по Социјална психологија и Организациона психологија на Универзитетот во Харвард

¹¹¹ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Wiley and Son Co. стр. 115

тимот поединечно. Ефективен лидер на тимот, всушност е ефективен член на тимот.¹¹² Тој ја дели одговорноста и ги охрабрува останатите членови на тимот да преземат одговорност, кога тимот е исправен пред предизвик. Ефективниот лидер на тимот ги поттикнува останатите членови, да размислуваат надвор од постојните граници на креативноста, ја зголемува нивната самодоверба, довербата во останатите и им дава елан за извршување и постигнување на резултати кои се над очекуваните.

Ефективното лидерство во тимот бара креирање на јасна и разбирлива визија и мисија, дефинирање на акциониот план кој треба да се реализира за да се стигне до целта преку заедничко учество на сите членови на тимот. Клучот за тоа е во работата со луѓето и изнесување на виделина на најдоброто во нив. Ефективниот лидер го поттикнува развојот на личните способности на своите следбеници. Тој учи брзо и ги охрабрува и останатите да го прават тоа, бидејќи знае дека само со напредок на секој член на тимот поединечно, ќе напредува и тимот како целина.

Лидерот на тимот е член на тимот кој може и да нема формален авторитет над останатите членови, но е именуван за постојан лидер или пак како лидер на ротирачка основа за да:¹¹³

- го претставува тимот на следното повисоко ниво на рапортирање;
- донесува одлуки во отсуство на консензус во тимот;
- управува со конфликтите помеѓу членовите на тимот;
- ги координира напорите на тимот.

Со цел еден тим да биде ефективен, лидерот на тимот, треба истовремено да се погрижи како за **функциите за задачите**, така и за **функциите за одржување**.¹¹⁴

Како што кажува името, **функции на задачите** се однесувања коишто се фокусираат на завршување на работата, односно тоа се активности преземени од страна на тимот заради постигнување на целта за која е создаден тимот. Тие

¹¹² Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Wiley and Son Co. стр. 116

¹¹³ Definition of team leader (2011). *Online Business Dictionary*. Преземено на 12 мај 2011 г. <http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>

¹¹⁴ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*; ИКОНА Скопје. Стр. 81 – 82

се фокусираат кон тоа што тимот треба да го прави. Овие функции за задачата вклучуваат активности, како поставување на програмата за работа, воспоставување цели, давање на насока, иницирање дискусија, поставување временски ограничувања, давање и барање информации и резимирање.

Функциите на одржување на тимот се фокусирани на развој и одржување на хармонијата и кохезивноста на тимот. Такви активности имаат фокус на тоа како функционира тимот. Тие вклучуваат признание, слушање, охрабрување на учествувањето, раководење со конфликти и изградба на меѓусебни односи. Одредени лидерски стилови, како на пример ситуациското лидерство, несомнено помага во ова, со своите поддржувачки однесувања. Ефективните тимови знаат дека квалитетот на нивните одлуки зависи од начинот на кој тие ги носат заклучоците и дека аксиомите „Целта ги оправдува средствата“ и „Победа пред сè“ не се совпаѓаат со нивните планови за остварување на целта.

Треба да се напомене дека исполнувањето на гореспоменатите функции, не е задолжителна работа само на именуваниот лидер на тимот. Всушност, како што членовите на тимот стануваат способни да ги преземат овие функции, пожелно е лидерот постепено да се из земе од овие улоги.

Секој ефективен лидер има за цел да ја изврши својата најважна задача, а тоа е да му помогне на тимот успешно да ги помине сите фази на развој, при што на крајот ќе произлезе еден високоефективен и ефикасен тим. Лидерот на тимот треба да има разработен план за развој на тимот кој се одвива во неколку чекори, а кои водат кон целосно оспособувањето и ополномоштување на останатите членови на тимот. Тоа е процес во кој лидерот на тимот е исправен пред голем број на предизвици.

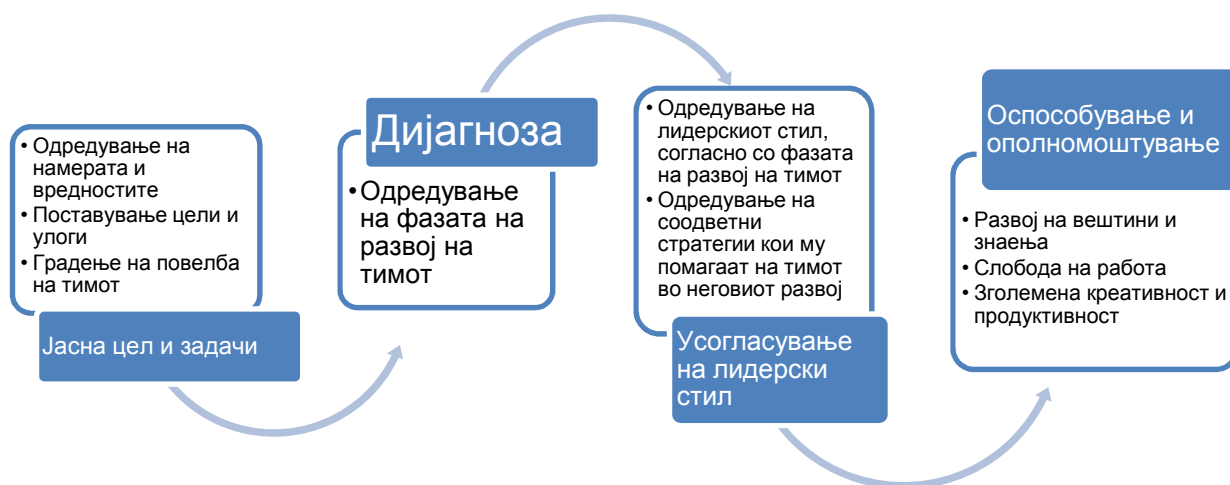
Како прво, на лидерот треба да му се јасни целите и задачите на тимот. Второ, тој треба да поседува способност да ја одреди/дијагностицира фазата на развој на тимот во однос на задачата. Трето, лидерот треба да го одреди/приспособи својот лидерски стил соодветно на фазата на развој на тимот и на крај лидерот треба да поседува вештина за оспособување и ополномоштување на членовите на тимот, со што постепено ќе му ги предаде на тимот одговорностите за насочување и поддршка.

Суштината на оспособувањето и ополномоштувањето е давањето слобода, за другите да можат да одат напред.¹¹⁵ Оспособувањето и ополномоштувањето подразбира управување со патот, од зависност од лидерот на тимот, кон меѓусебна зависност во тимот, односно од надворешна кон внатрешна контрола. Еден тим никогаш нема да биде оспособен, ополномоштен и самонасочувачки, доколку лидерот не е подготвен да ја сподели контролата. Тоа значи дека секој член на тимот да биде способен и ополномоштен да влијае врз одлуките што влијаат врз него.

Лидерот има задача да ги образува своите луѓе во тимот, да им помогне да се развијат до степен во кој ќе можат да преземат одговорност за својата работа. Во секој тим постои извор на креативност и талент. Лидерот треба да им помогне на членовите на тимот да ги развијат вештините и знаењето за да почнат сами да се насочуваат, како и да понуди амбиент во кој тие се чувствуваат подготвени да ризикуваат, да растат, да преземаат одговорност и да ја употребат својата креативност. Членовите на тимот треба да чувствуваат дека имаат слобода на работа, дека се вклучени во работата, дека придонесуваат и се продуктивни. Лидерот треба постепено да ја дели контролата со останатите членови на тимот, со цел тимот да стане поуспешен и сам да се насочува.

Лидерот е ефективен лидер на тим, доколку успеал да изгради тим чии членови, со својата посветеност и компетентност, поседуваат способност да учествуваат во носењето на одлуки. Еден високоефективен тим е покреативен и подобар во решавање проблеми, отколку кој било поединец што функционира сам. Тоа значи дека лидерот сам не донесува одлуки за тимот, туку учествува во носењето на тие одлуки.

¹¹⁵ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 117



Слика 3.1. Развој на тимот – план на игра¹¹⁶
Figure 3.1. Team developments – action plan

Според Hackman, еден ефективен лидер на тим треба да извршува три основни задачи и тоа:¹¹⁷

1. Да создава услови коишто му овозможуваат на тимот да ја извршува работата;
2. Да го гради и одржува тимот како единица за извршување;
3. Да го подучува и поддржува тимот на патот на неговиот успех.

Прво, **создавање на вистински услови за работа на тимот** значи дека задачата што треба да ја изврши тимот е јасно дефинирана и дека тимот располага со ресурси што му се потребни за нејзино успешно реализирање. Понекогаш лидерот ќе мора да се избори за потребниот буџет, сместување, ИТ опрема и друг вид на алатки за ефективна работа. Исто така, лидерот на тимот треба добро да ги познава членовите кои го претставуваат јадрото на тимот. Преголеми очекувања од поединците кои повремено се вклучени во работата на тимот се потенцијален извор на конфликт, бидејќи тие не можат да се вложат себеси на истиот начин како што тоа го прават членовите кои се во јадрото на тимот, а кои не би требало да бидат повеќе од десетина на број.

¹¹⁶ Приспособено според: Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*; ИКОНА Скопје, стр. 116

¹¹⁷ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 49-51

Второ, за да **може да се изгради и одржи еден тим како единица за извршување** лидерот треба да биде сигурен дека тимот е составен од членови кои ги поседуваат потребните способности, знаења и вештини за извршување на задачата и постигнување на целта. Различноста во тимот исто така зазема значајно место. Лидерот на тимот не смее да дозволи тој да биде составен од луѓе коишто тој ги избрал, што лично го поддржуваат, бидејќи на таков начин тимот нема да биде ефективен и доволно иновативен. Лидерот на тимот е задолжен за воспоставување на атмосфера во која ќе се создадат услови за унапредување на заедничка работа преку негување на ефективен процес на одлучување, решавање на проблеми и управување со конфликти. За целиот тим е лошо доколку на лидерот му недостасува самодоверба или способност за одлучување. Тимската работа не зависи само од тоа колку секој член поединечно е експерт во својата област и колку успешно сам ги извршува задачите, туку најповеќе зависи од знаењата и вештините кои ги поседуваат сите членови, а се однесуваат на нивната способност за тимска работа.

Третата задача на лидерот се однесува на **подучувањето и поддршката од страна на лидерот на тимот**, на останатите членови, на патот на остварување на заедничкиот успех. Лидерот на тимот треба целосно да биде посветен на тимот, на остварување на заедничката цел, да дава насоки и да ги поддржува останатите членови. Тој мора да има чувство за расположението на целиот тим, за тоа колку добро членовите на тимот меѓусебно се сложуваат и комуницираат. Лидерот на тимот треба да се залага за отворена комуникација, размена на информации и соработка. Секој член треба да се чувствува слободен да разговара со лидерот и со останатите членови на тимот за разни прашања, било тие да се однесуваат на работата или пак на лични проблеми.

Сите тимови, меѓу кои менаџерските тимови, имаат формален лидер, кој може да биде именуван со различни називи со кои се одредува неговата функција, како на пример директор, претседавач, проектен менаџер, тим-лидер, координатор, ментор, тренер или пак едноставно шеф. Традиционално, лидерот има голем број на надлежности и соодветно на тоа, лидерот понесува и најголема одговорност за успехот на тимот. Сепак, врз основа на направените истражувања во текот на изработката на овој труд, ние сметаме дека ова тврдење не е секогаш точно. На долг рок тимот нема да биде успешен, ако

лидерот сам ја понесе целата одговорност за постигнување на дефинираната цел. Лидерството во тимот треба да биде поделено помеѓу членовите на тимот. Секој од нив мора да чувствува и да преземе свој дел од одговорноста, да се излезе во пресрет на задачите, потребите и процесите на тимот. Ако тимот доживее неуспех, секој од членовите исто така доживува неуспех. Ова е еден од најзначајните концепти на тимската ефективност, кој во исто време и најтешко се реализира. Јасно е дека за повеќемина е полесно да имаат некој покрај себе кој ќе им кажува што треба да прават, како и кога тоа да го прават и на крај да имаат кого да го обвинат за својот неуспех.

Во успешните тимови лидерството е поделено. Иако формалниот лидер има одредени административни, правни и бирократски задолженија и одговорности, повремено лидерската функција ја преземаат и останатите членови на тимот, во зависност од потребите на задачите и вештините на членовите.

3.1.1. Основни пристапи на водство во тимот

За да може да се разбере како лидерот на тимот успешно се справува со извршување на сите горенаведени задачи, пожелно е да се направи разлика помеѓу основните пристапи на водство во тимот.¹¹⁸

- водење (leadership),
- управување (management) и
- подучување (coaching).

Водењето или лидерството во тимот се однесува на процесот на креирање на соодветни стратегии, со цел да се дадат насоки на тимот за тоа по кој пат треба да оди за да успешно стигне на саканата цел. Овој процес вклучува прашања поврзани со мотивацијата на луѓето, моќта и контролата. Лидерот на тимот ги охрабрува членовите да работат заеднички како тим, така што ќе соработуваат, ќе се поддржуваат меѓу себе и ќе развиваат чувство дека тимот поседува способност и моќ, успешно да ја изврши задачата што му е доделена. Водењето вклучува интуиција, ризик, доверба и одредена харизма што треба да ја поседува лидерот.

¹¹⁸ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр.51 - 71



Слика 3.1.1. Основни пристапи на водство во тимот
Figure 3.1.1. Basic elements of leading teams

Вториот елемент од улогата на лидерот на тимот е **управувањето, односно менаџирањето** на тимот. Тоа е процес во кој за извршување на задачите и остварување на целите се комуницира јасно со сите членови на тимот. Воспоставените цели и улоги треба постојано да се обновуваат. Лидерот на тимот има обврска кон членовите на тимот да обезбеди повратни информации за тоа колку добро тимот ја извршува задачата, односно какви се перформансите на тимот.

Подучувањето е секојдневен процес во тимот кој вклучува повеќе слушање, а помалку администрирање. Додека управувањето се фокусира на мониторирање, давање повратни информации и решавање на организациски прашања, подучувањето е помалку формален процес кој подразбира активно слушање, поддршка, советување, насоки и предлози на членовите на тимот од страна на лидерот. Подучувањето е секојдневна активност што да ја презема лидерот за да му помогне на својот тим да ја оствари зададената цел и да го искористи својот потенцијал преку давање на специфичен начин на поддршка и охрабрување, насоки и информации. Тоа е процес на олеснување на индивидуалните и групните напори на членовите на тимот. Концептот на

обучување се заснова на идејата дека е потребно истовремено на тимот да му се даваат и упатства и соодветни насоки, како и да се обезбедат услови во кои членовите на тимот ќе можат сами да го откријат најдобриот начин за унапредување на извршувањето.

3.1.2. Лидерски стилови во тимот

Долго време било застапувано мислењето дека постојат два начина за раководење на еден тим луѓе: автократско и демократско раководење.¹¹⁹

Кај **автократското лидерство**, акцентот е ставен на тоа дека лидерот на тимот е тој што им кажува на членовите на тимот што да прават, како, каде и кога да ги извршуваат наложените задачи. Најважно од сè кај овој начин на лидерство е остварениот резултат на тимот.

Кај **демократското лидерство** се застапува мислењето дека лидерот треба да ги почитува идеите, размислувањата или предлозите на членовите на тимот, да ги пофали нивните напори и да го олесни нивниот меѓусебен однос. Моралот на тимот се смета за најдобар начин за остварување максимален остварен резултат од тимот.

Секој од гореспоменатите лидерски стилови има свои недостатоци. Така на пример, кај автократското лидерство, членовите со тек на време се жалат дека поради автократичноста на лидерот и неговата желба за контрола се задушува креативноста во тимот. Кај демократското лидерство, пак, членовите на тимот се вклучени во донесување на сите одлуки, развиени се добри меѓусебни односи, но од друга страна, постои опасност од неизвршување на задачите во тимот и негова мала продуктивност.

Токму поради ова, пожелно е во лидерството да се внесат и двата стила, односно два вида на однесување:

- давање насока или автократско однесување и
- нудење поддршка или демократско однесување.

¹¹⁹ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје. стр. 75 – 117

Ефективните лидери го приспособуваат својот стил за да го понудат тоа што тимот не може да си го даде себеси. Изборот на еден од овие стилови, покрај тоа што зависи од личноста на лидерот, исто така треба да се приспособи и на соодветната ситуација. Кој лидерски стил ќе биде употребен од страна на лидерот, во голема мера зависи и од задачите кои му се доверени на тимот, како и од силата што ја поседуваат членовите на тимот во однос на нивните вештини, мотивацијата и самодовербата.

Постојат четири комбинации од насочување и поддршка, кои водат кон четири лидерски стила во тимот.¹²⁰

1. Насочувачки,
2. Подучувачки,
3. Поддржувачки,
4. Доверувачки.

Првите два лидерски стила се главно **трансакциони стилови**, а последните два се главно **трансформациони лидерски стилови**.

Трансакционите лидери се фокусираат на извршувањето на задачата преку наградување или казнување на членовите на тимот за да можат тие да го променат начинот на однесување во тимот. Овие лидери ги разјаснуваат барањата на задачата на останатите членови на тимот за тие да можат со доверба да го вложат потребниот напор. Исто така, тие ги препознаваат потребите на членовите и нивните желби и објаснуваат како тие да бидат задоволени ако се направат очекуваните напори. Трансакционото лидерство е фокусирано кон радикално свртување на вниманието и кон значително подобрување на работењето преку зголемување на напорот на членовите на тимот, воведување на нови и иновативни идеи и визии за идните можности.¹²¹

За разлика од нив, трансформационите лидери влијаат на своите следбеници во тимот, во насока на промена на нивните гледишта и нивниот однос кон работата, како и кон нив. Тие им даваат на останатите членови голема слобода во извршувањето на задачите и интервенираат само ако не се остварат саканите цели. На таков начин им обезбедуваат на членовите на тимот да

¹²⁰ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 71 - 72

¹²¹ Michael Lang (2010). *Transformational Leadership – Fundamentals, model, differencies*. GRIN, стр.7-8

остварат подобри резултати од очекуваните. Трансформационите лидери имаат голема способност да ги инспирираат останатите и обезбедуваат силна визија и заразен ентузијазам. Овие лидери придонесуваат за воспоставување на добар однос меѓу лидерот и членовите на тимот, заснован на доверба преку разјаснување на она што го бара работата и како потребите на членот ќе бидат задоволени како последица на тоа. Харизмата е најважната компонента во овој концепт на лидерство. Харизматичните лидери служат како симбол за успех и совршенство и предизвикуваат силни чувства на љубов или омраза кај останатите членови на тимот. Овие лидери имаат голема способност да инспирираат, при што ја засилуваат мотивацијата во тимот, а исто така имаат и големо разбирање за индивидуалните потреби на секој член. Голем дел од својата енергија, трансформационите лидери ја посветуваат на останатите членови, размислувајќи како да им помогнат во насока на унапредување на нивното знаење, вештините, способностите и кариерата преку дискусија и планирање заедно со членовите.¹²²

Во табела 3.1.2. се прикажани карактеристиките на четирите лидерски стилови:

- насочувачки,
- подучувачки,
- поддржувачки и
- доверувачки стил.

¹²² Група автори (2007). *Организациско однесување*; постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје, стр.130-135

Табела 3.1.2. Лидерски стилови¹²³
Table 3.1.2 Leadership styles

| Лидерски стил | | Карактеристики |
|---------------------------|-------------------|--|
| Трансакционо лидерство | Насочувачки стил | Лидерот ги објаснува поставените цели. Задачите што треба да се извршат од страна на тимот не се доволно јасни и лесни за членовите; им недостасуваат вештини, мотивација и самодоверба за успешно извршување на истите |
| | Подучувачки стил | Лидерот поставува предизвикувачки цели што треба да ги реализира тимот. Лидерот ги насочува, надгледува и охрабрува членовите на тимот; лидерот наградува за постигнувањата. Овој стил е пожелно да се користи кога задачата е јасна, а членовите се компетентни за извршување на задачата, но им недостасува мотивација и самодоверба |
| Трансформационо лидерство | Поддржувачки стил | Задачата е јасна и предвидлива, но лидерот им дава поддршка на членовите и покажува загриженост за извршувањето, тие се компетентни и не им треба насочување, но им недостасува сигурност и мотивација |
| | Доверувачки стил | Лидерот се консултира со членовите пред донесување на одлуките, особено за задачи кои се комплексни и нејасни, но тимот поседува вештини релевантни на задачата и сите членови се високо мотивирани |

При крајот на 70-тите и почетокот на 80-тите години од XX век, Kenneth Blanchard¹²⁴ развива модел на лидерство познат како **ситуациско лидерство II**, кој се заснова на *теоријата на ситуациско лидерство* на Paul Hersey.¹²⁵

¹²³ Приспособено според: Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 71

¹²⁴ Забелешка на авторот: Роден во 1939 г., еминентен американски експерт, автор на 30 книги од областа на менаџмент и лидерство, преведени на 37 светски јазици и продадени во повеќе од 13 милиони копии

¹²⁵ Забелешка на авторот: Роден во 1930 г., познат бихејвиористички научник, универзитетски професор и претприемач

Според оваа теорија, лидерот треба да го приспособи својот лидерски стил во зависност од ситуацијата и зрелоста на своите следбеници, односно врз основа на нивната подготвеност и мотивираност, со успех да ги извршат задачите кои се во нивна надлежност.¹²⁶

Согласно со фазите на развој на еден тим според моделот на Tuckman, Kenneth Blanchard разработува четири лидерски стилови на ситуациско лидерство II (слика 3.1.2.1.), во контекст на група или тим:¹²⁷

- I. Структурирање (Telling\Directing),
- II. Решавање (Selling\Coaching),
- III. Соработување (Participating\Supporting),
- IV. Потврдување (Delegating).

Лидерскиот стил **структурирање (Telling\Directing)** е соодветен за фазата ориентирање (Forming). Тоа е стил за започнување на работата во тим и треба да биде употребен за градење на повелбата на тимот, споделување на неопходните информации, објаснување на првичните цели и задачи и за помагање на тимот, да ги развие вештините неопходни за поголема ефективност. Во оваа фаза, членовите на тимот имаат посветеност и ентузијазам, но мало знаење, па затоа им треба насочување. Функциите за задачите се главна преокупација на лидерот. Сепак, ако лидерот долго време остане на високонасочувачки стил, членовите на тимот набргу ќе почнат да негодуваат, бидејќи постојано им се кажува што треба да сторат и како да го сторат тоа. Тие ќе станат помалку наклонети да даваат свои идеи и мислења, а како резултат на тоа, штети ќе претрпат продуктивноста, задоволството и креативноста на членовите. Затоа е пожелно лидерот да премине на следниот стил **решавање (Selling\Coaching)** и да започне со поттикнување на членовите да ги делат своите мислења и идеи.

Споредбено со фазата на незадоволство (Storming), во оваа фаза, членовите немаат ниту голема компетентност, ниту голема посветеност. Тие се борат со задачата, како и со тоа како да работат заедно, па им треба насочување и поддршка. Соодветното лидерско однесување во вистинското

¹²⁶ Hersey and Blanchard's (2011). *Situational leadership*. Преземено на 7 март 2011 г.
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm

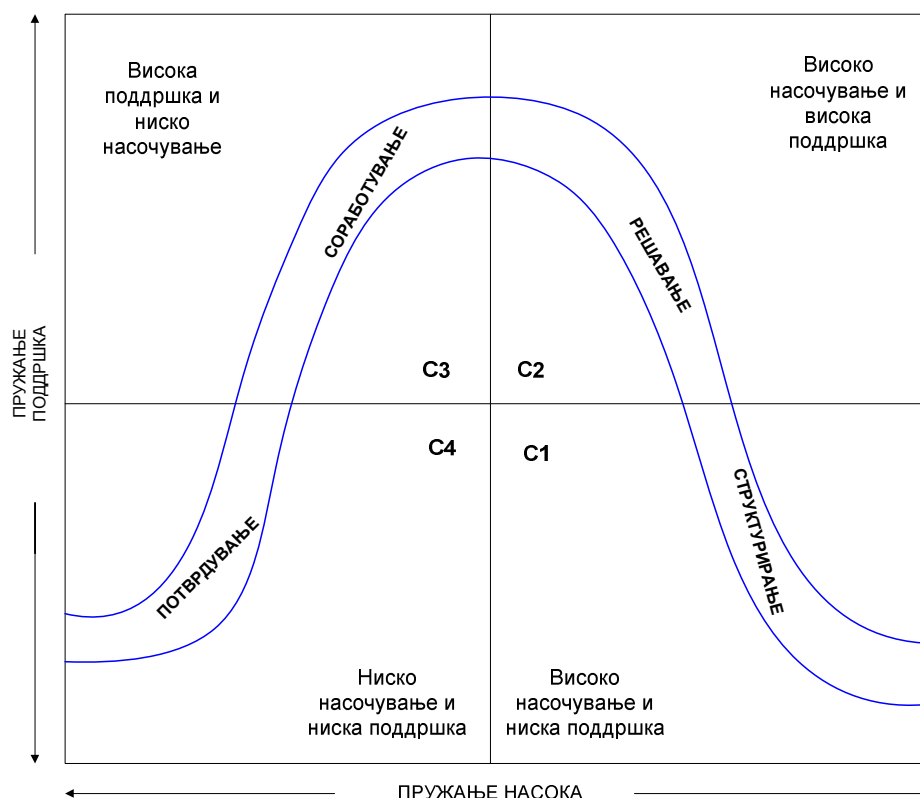
¹²⁷ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје, стр. 93

време сигурно може да ја намали количината на незадоволство, но никогаш нема да го елиминира. Како што членовите почнуваат со изразување на своите мислења и потреби, се појавуваат разлики. Како резултат, некои членови почнуваат да се натпреваруваат еден со друг и се впуштаат во борба за моќ, други се повлекуваат и се стишуваат, трети се обесхрабруваат и се фрустрираат од тешкотијата на задачата. Тимот мора да помине низ овој непријатен период, пред да оди кон зрелост и фазата на произведување. На ова ниво од развојот на тимот, лидерот има задача, постепено да ја намали количината на насочување, а да го зголеми охрабрувањето и поддршката. Тој треба да помогне на тимот при градењето на вештините и знаењето, унапредување на комуникацијата, справување со конфликтите, како и поттикнување на придонесот на секој член на тимот. Лидерот треба да се обиде да понуди однесување кое тимот не може да си го овозможи себеси преку постепено намалување на количината на насочување и зголемување на количината на поддршка, или однесување кон процесот. На таков начин се зголемува одговорноста на тимот и за задачата и за процесот и следствено на тоа, тимот станува помалку зависен од лидерот. Членовите почнуваат да се чувствуваат дека се оспособени и ополномоштени кога нивните идеи се ценети.

Во фазата на **интегрирање (Norming)**, членовите на тимот ги имаат вештините да работат добро, но сè уште им треба време да ја изградат својата самодоверба или морал, па затоа трагаат по поддршка или охрабрување. Значи тимот се грижи за прашањата за задачите, но му треба помош за одржување на тимот, што ја добива од страна на лидерот преку примена на лидерскиот стил на **соработување (Participating\Supporting)**.

И конечно, кога еден тим ја достигнува фазата на произведување (Performing) и за функциите за задачите и за функциите за одржувањето се грижат членовите на тимот. Тие имаат големи вештини и морал, така што лидерот може да им дозволи да работат со минимално мешање од негова страна. Со примена на лидерскиот стил на **потврдување (Delegating)**, лидерот сè уште е вклучен во процесот на решавање на проблеми и донесување на одлуки, но контролата е во рацете на членовите на тимот.¹²⁸

¹²⁸ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје. стр. 82 – 109



Слика 3.1.2.1. Лидерски стилови¹²⁹
Figure 3.1.2.1 Leadership Styles – Situational Leadership II (Blanchard)

Согласно со теоријата на ситуациско лидерство, компетентноста и посветеноста на членовите на тимот, исто така можат да се претстават во четири квадранти. Стилот на лидерство на лидерот мора да одговара на нивото на развој на неговите следбеници. Тој го гради и приспособува својот лидерски стил согласно со напредокот на членовите и степенот на нивната оспособеност и ополномоштеност.

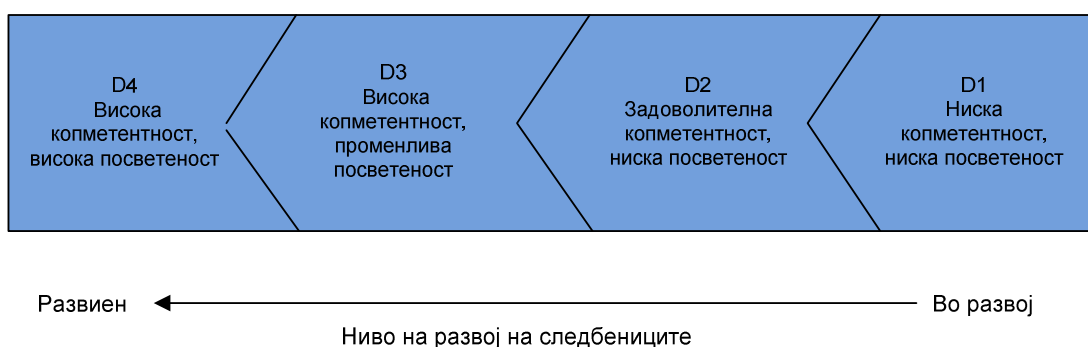
Имено, се разликуваат четири нивоа на развој на следбениците на лидерот (слика 3.1.2.2.):¹³⁰

1. D1 ниво – ниска компетентност, висока посветеност (на членовите им недостигаат специфични вештини, но имаат желба, самодоверба и мотивација да се справат со овој проблем);

¹²⁹ Кен Бланчард (2009). *Менаџерот „една минута“ создава високоефикасни тимови*. ИКОНА Скопје. стр. 93

¹³⁰ Situational Leadership by Kenneth Blanchard and Paul Hersey (2010). Преземено на 20 декември 2010 г. www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey

2. D2 ниво – задоволителна компетентност, ниска посветеност (членовите поседуваат некои од потребните знаења и вештини, но им треба помош и насочување за да ја извршат задачата) ;
3. D3 ниво - висока компетентност, променлива посветеност (членовите се искусни и компетентни, но им недостасува самодоверба или мотивација да ја извршат задачата) ;
4. D4 ниво – висока компетентност, висока посветеност (искусни, компетентни, поседуваат високо ниво на знаење и вештини релевантни за извршување на задачата, високо ниво на мотивираност и самодоверба).



Слика 3.1.2.2. Ниво на развој на следбениците ¹³¹
Figure 3.1.2.2. Development level of the individual

3.2. Карактеристики и квалитети на добар лидер на тим

Суштината на ефективно лидерство во тимот подразбира изразување на јасна визија за постоење на тимот и негово обединување околу стратегијата за остварување на целите за кои е создаден тимот. Без оглед на тоа дали лидерите на тимовите се формални лидери, односно дали тие се овластени од менаџментот на организацијата или спонтано произлегуваат од членовите на тимот, односно се неформални лидери, тие играат значајна улога во обезбедувањето дека тимот извршува во согласност со неговиот потенцијал. Ефективното лидерство е клучна компонента за високоефикасните и ефективни тимови и организации, па затоа е потребно секој лидер да поседува одредени

¹³¹ Приспособено според: *Situational Leadership by Kenneth Blanchard and Paul Hersey* (2011).
Преземено на 30 април 2011 г.
www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey

квалитети и карактеристики по кои ќе се разликува како предводник на ефективен и успешен тим.

Неколку карактеристики на добар лидер на тим се дадени во продолжение:¹³²

- ефективниот лидер треба да пренесува ентузијазам, оптимизам и возбуда во врска со работењето на неговиот тим;
- ефективниот лидер треба да им помогне на членовите на тимот да развијат добри меѓусебни односи, односно меѓусебно да се почитуваат, ценат и да си помагаат, како и да користат техники со помош на кои на конструктивен и креативен начин ќе ги разрешуваат недоразбирањата и конфликтите;
- личниот раст и развој е моќна алатка за мотивација на членовите на тимот, па затоа лидерот на тимот треба да им помогне на останатите членови да ги координираат своите активности, постојано подобрувајќи ги своите перформанси и способности;
- ефективниот лидер треба постојано да ги охрабрува членовите, да ја зголемат флексибилноста и да го унапредат нивниот личен пристап за тимска работа преку објективна анализа на процесите и подобрување на начинот на работа;
- ефективен лидер на тим достоино ги претставува интересите на својот тим, преку заштита на репутацијата на тимот, помага во градењето на добри односи и конструктивно разрешување на недоразбирањата, со други тимови, организациски единици и сениор менаџери во компанијата;
- ефективниот лидер помага во градењето на идентитетот на тимот преку својот придонес во одбележување и славење на постигнатите успеси, топло добредојде и испраќање за неговите членови, градење на дух на заедништво и гордост за припадност во тимот кај членовите. Лидерот има клучна улога во градењето на здрава, љубезна, афирмативна и позитивна околина за членовите на тимот.

¹³² Michael A. West (2009). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 54

Jeck Welch, поранешниот извршен директор на General Electric, во текот на своето долгогодишно лидерско искуство развил т.н. **4Е модел на лидерство**, со кој идентификува четири најзначајни карактеристики што треба да ги поседува ефективен лидер.¹³³

1. Енергија (ENERGY)

Ефективниот лидер е поединец кој поседува безгранична лична енергија, подготвен за акција во секој момент;

2. Исполнува со енергија (ENERGIZE)

Ефективниот лидер поседува голема количина енергија која преку возбудата за остварување на целта и визијата им ја пренесува на останатите членови на тимот, ги поттикнува другите да извршуваат; на членовите им дава голема самостојност во работењето, но не бега од одговорност кога работата во тимот ќе тргне на лошо;

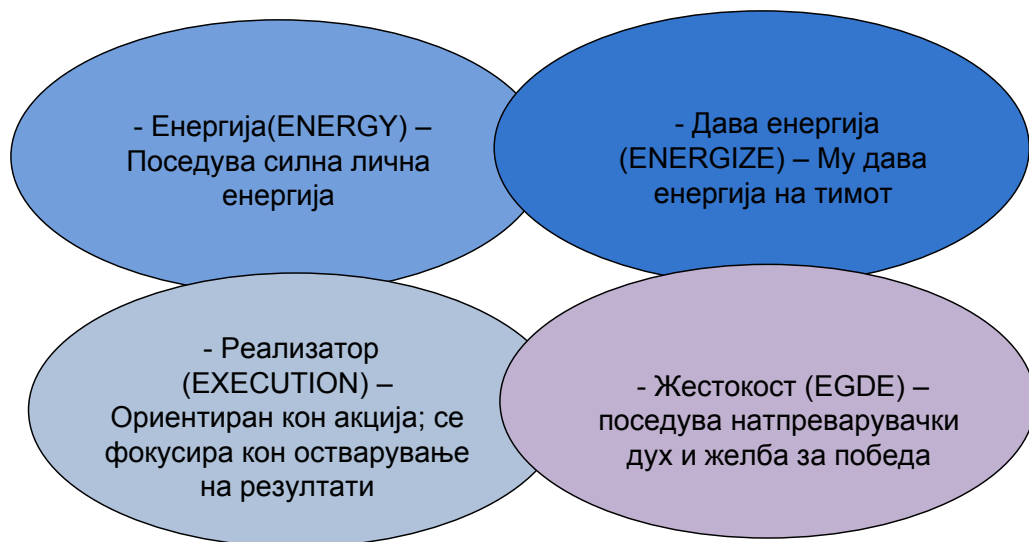
3. Извршување (EXECUTION)

Ефективниот лидер е добар извршител, ориентиран кон акција и остварување на целта, прави разлика помеѓу дејствување и продуктивност, покажува способност за конвертирање на енергијата во акција и резултати;

4. Жестокост (EDGE)

Ефективниот лидер поседува натпреварувачки дух и силна волја за победа, знае како да се справи со носењето на тешки одлуки, не дозволувајќи тешкотиите да го поколебаат по патот кон успехот.

¹³³ Jeffrey Krames and Jack Welch (2005). *The 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. McGraw-Hill, стр.25-45



Слика 3.2.1. 4Е Модел на лидерство¹³⁴
Figure 3.2.1. 4E Leadership model

Основачот на првиот Inspirational Business e-coach, Vladimir Kotelnikov, идентификува дванаесет клучни карактеристики на ефективно лидерство во еден тим, класифицирани во три групи:¹³⁵

- визионерство и лидерство преку сопствен пример што подразбира
 - креирање на инспиративна визија за тимската работа заснована на заеднички вредности; насочување на членовите и поставување на долгорочни цели;
 - стратешко управување со промените; преземање ризици, создавање услови за промена; управување со отпорот за промени;
 - водење на тимот преку сопствениот пример, лидерот треба да го практикува она што им го кажува на другите членови и да покаже спремност за справување со предизвици и тешкотии;
 - демонстрирање на самодоверба; почитување на укажаната доверба без искористување на популарноста;

¹³⁴ Прилагодено према: Jack Welch, The 4E of Leadership (2009). Преземено на 20 февруари 2011 г. http://www.1000advices.com/guru/leadership_4e_6rules_welch.html

¹³⁵ 12 Effective Leadership Roles (2011). Преземено на 10 април 2011 г. http://innovarsity.com/1000ventures/products/bec_mc_leader12.html

- инспирација и поттикнување на членовите на тимот, што подразбира:
 - демонстрирање на ентузијазам, инспирирација и поттикнување на останатите и создавање позитивна работна околина;
 - ополномоштување на членовите; делегирање и овластување, отвореност за нови идеи, доверба во креативноста на членовите;
 - отворена, искрена и чесна комуникација; давање јасни насоки и поставување на јасни очекувања;
 - сочувствителност, спремност за дискусија и решавање на проблеми; слушање со разбирање; поддршка и помош;
- градење и јакнење на водството во тимот преку:
 - фокусираност кон тимски пристап во работата, соработка, доверба, мудрост, поддршка, делегирање и овластување;
 - подучување, јакнење на духот и заедништвото во тимот, ефективна повратна информација;
 - групно одлучување, помош да се донесе најдобра одлука;
 - мониторирање на напредокот, избегнување на строга контрола и заповедништво, водење на тимот кон процес на самоуправување.

| | | |
|--|----|---|
| Визионерство и лидерство преку сопствен пример | 1 | Креирање заеднички вредности и визија за тимот која инспирира |
| | 2 | Предводник на промени |
| | 3 | Лидерство преку сопствениот пример |
| | 4 | Високо ниво на самодоверба |
| Ополномоштување и поттикнување на членовите | 5 | Инспирирација и заеднички вредности |
| | 6 | Поттикнување на членовите на тимот |
| | 7 | Отворена комуникација |
| | 8 | Слуша, поддржува и помага |
| Водење на тимот | 9 | Тимски пристап во работата, со вклучување на сите членови |
| | 10 | Поддучување на членовите |
| | 11 | Поддржува групно одлучување |
| | 12 | Го набљудува напредокот, без преголема контрола |

Слика 3.2.2. Клучни карактеристики на ефективно лидерство во тимот¹³⁶
Figure 3.2.2. Twelve key characteristics for effective team leadership

Glenn Parker тврди дека најуспешните и ефективни лидери на тимови ги обединуваат јаките страни на сите четири стилови на однесување - *учесник*, *комуникатор*, *соработник* и *предизвикувач*, со цел да се создаде и води високоефективен и ефикасен тим.¹³⁷

Врз основа на спроведените истражувања, во својата студија “The Team-Development Parker Survey”, Parker ги сумира карактеристиките што треба да ги поседува еден ефективен лидер при извршување на секоја од петте најважни функции на лидерот: планирање, комуникација, преземање на ризик, управување со конфликти и одлучување (табела 3.2.).

¹³⁶ Приспособено според: Vladimir Kotelnikov (2010). Преземено на 5 ноември 2010 г. http://innovarsity.com/1000ventures/products/bec_mc_leader12.html

¹³⁷ Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Wiley and Son Co, стр. 127

Табела 3.2. Карактеристики на член на тимот во улога на лидер¹³⁸
Table 3.2. Team member as Leader

| Стил\функција | Учесник | Комуникатор | Соработник | Предизвикувач |
|-------------------------|--|--|---|--|
| Планирање | <ul style="list-style-type: none"> - Тактичар - Статистичар - Прецизен, јасен - Забележува сè што се случува - Конзервативен | <ul style="list-style-type: none"> - Стратег - Визионер - Отворен - Вклученост во процесот - Пред себе ја има големата слика на случувањата | <ul style="list-style-type: none"> - Целосна вклученост - Широко прифаќање - Сложување со процесите | <ul style="list-style-type: none"> - Прифаќа нови насоки - Го помага\ поттурнува исполнувањето на целите |
| Комуникација | <ul style="list-style-type: none"> - Концизен - Преферира пишан начин на комуникација - Формален начин на комуникација - Детален | <ul style="list-style-type: none"> - Формален начин на комуникација - Преферира вербална комуникација - Користи телефон - Добро организиран | <ul style="list-style-type: none"> - Срдечен и пријателски расположен - Неформален - Хумористичен - Внимателен слушател - Пријатен | <ul style="list-style-type: none"> - Отворен - Љубезен - Поставува прашања - Преферира состаноци - Конфронтирачки пристап |
| Преземање на ризик | <ul style="list-style-type: none"> - Конзервативен - Делумно презема ризик - Дobar планер - Истражувач - Тестира, проверува пред да преземе поголем ризик | <ul style="list-style-type: none"> - Либерален - Отворен за нови идеи - Ориентиран кон остварување на целта - Прифаќа ризик - Дobar планер | <ul style="list-style-type: none"> - Го истражува влијанието врз процесите во тимот - Благонаклоност кон превземање на ризик - Разгледува/ги претресува последиците од преземениот ризик - Дава повратни информации | <ul style="list-style-type: none"> - Се фокусира на потенцијал - Поместува граници - Охрабрува иновации |
| Управување со конфликти | <ul style="list-style-type: none"> - Аналитичен - Организиран | <ul style="list-style-type: none"> - Бара образложение | <ul style="list-style-type: none"> - Го забрзува процесот - Олеснувач на | <ul style="list-style-type: none"> - Неорганизиран - Бара „реален” |

¹³⁸ Прилагодено према: Glenn Parker (2007). *Team Players and Teamwork: The New Reality*. John Wiley and Son Co стр. 131-132

| | | | | |
|------------|--|--|---|--|
| | <ul style="list-style-type: none"> - Се потпира на податоци - Внимателен - Формалист | <ul style="list-style-type: none"> - Бара заклучоци - Помага - Трага по ресурси | <ul style="list-style-type: none"> конфликтите - Фаворизира вклучување - Фаворизира „подадена рака” | <ul style="list-style-type: none"> проблем - Проверува податоци - Прави анализа на трошоци наспроти бенефиции |
| Одлучување | <ul style="list-style-type: none"> - Логичар - Традиционалист - Практичен - Доследен | <ul style="list-style-type: none"> - Во согласност со целите - Бара решение - Ги преиспитува одлуките - Поддржува вклученост на сите членови | <ul style="list-style-type: none"> - Учествова во носењето на одлуките - Користи консензус - Отпорен на контрола | <ul style="list-style-type: none"> - Почитува закони - Лојален - Отпорен на промени |

Врз основа на горекажаното може да се заклучи дека ефективен лидер на тим треба да поседува бројни карактеристики кои се од клучно значење за успешно водење, управување и подучување на членовите на тимот. Лидерот треба да изгради своја сопствена стратегија за градење и одржување на тимот, која спроведувајќи ја чекор по чекор, целиот тим ќе го однесе до успешно остварување на крајната цел.

Уште на почеток, пред тимот да ги започне своите активности, лидерот треба да се сретне со сите членови на тимот и да се запознае со нивната биографија, искуство, мотивација, грижи и чувства за работење во конкретниот тим. Лидерот треба повратно да им ги пренесе своите очекувања и очекувањата на менаџментот на компанијата од работењето на тимот, вклучително временскиот рок, буџетот и препреките со кои може да се соочи тимот, при извршување на задачите. Тој мора да биде искрен и отворен за дискусија, при тоа јасно презентирајќи им на сите членови кои се целите, одговорностите и улогите на секој член од тимот. Уште на почеток, пожелно е да се воспостават основните норми како стандарди на однесување, кои ќе им дадат насоки на членовите како тие ќе работат заедно. Лидерот би требало да создаде услови за професионален развој на членовите на тимот. Тој мора да создаде клима во која преку поттикнување на отворена и чесна комуникација сите недоразбирања меѓу

членовите ќе бидат конструктивно управувани и нема да прераснат во деструктивни конфликти. Процесот на планирање треба да започне преку активно вклучување на сите членови на тимот, подготовка на мисијата, дефинирање на секој чекор од акциониот план во насока на остварување на крајната цел, заради правилна распределба на ресурсите и следење на напредокот на тимот. Ефективниот лидер треба да артикулира јасна визија и код на однесување, што ќе го однесе тимот кон заедничкиот успех. Членовите мора да се охрабрат да партиципираат активно, да прашуваат, да се вложуваат во извршувањето и во донесувањето на одлуките, да преземаат одговорност, за возврат на што лидерот ќе најде механизми и начини како да ги препознае добрите резултати и соодветно да ги награди. Лидерот на тимот треба да биде личност која преку сопствениот пример, позитивен дух, со ентузијазам ќе ги предводи членовите и ќе придонесе тимот да прерасне во ефективен тим.

3.2.1. Мудроста и грешките на лидерството

Врз основа на голем број на истражувања спроведени од страна на Robert Stenberg¹³⁹ во 2002 година, идентификувани се четири карактеристики кои доколку ги поседува лидерот може да го одведат во погрешен правец во процесот на водење на тимот и да предизвикаат катастрофални последици во однос на ефективноста и ефикасноста на работењето и постигнување на целта¹⁴⁰:

1. Егоцентризам,
2. Сезнајност,
3. Семоќност,
4. Неповредливост.

Егоцентричните лидери сметаат дека целокупното работење во тимот зависи само од нив, при што го гледаат само својот сопствен интерес и сопствените потреби во процесот на работењето и носењето значајни одлуки.

Сезнајните лидери се лидери кои поседуваат знаење, експертиза и искуство во одредена област, но сепак како поединци невозможно е да знаат сè

¹³⁹ Забелешка на авторот: Роден во 1949 г., познат американски психолог и психометричар, професор на Универзитет Јејл

¹⁴⁰ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 58

и прават голема голема грешка кога ги потценуваат и игнорираат останатите членови на тимот.

Семоќните лидери се лидери кои сметаат дека ја имаат целата моќ и овластувања во свои раце, па затоа можат да прават што сакаат без оглед на легитимноста или неморалноста на акциите што ги преземаат.

Лидерите кои се сметаат за неповредливи сметаат дека се недопирливи и дека без разлика на своите лоши постапки ќе успеат да се извлечат во секоја ситуација, притоа го гледаат само сопствениот интерес, без да водат грижа за последиците по целокупното работење на тимот.

Како што лидерот станува поуспешен во работењето, така неговите следбеници ја зголемуваат својата почит и поддршка кон него, но со тек на време, доколку кај лидерот преовладеат гореспоменатите негативни карактеристики, тој станува жртва на сопствената егоцентричност, семоќ, мислејќи дека е неповредлив и ја има целата моќ во свои раце. Како што вели Sternberg, мудроста не оди секогаш заедно со тоа колкава територија и моќ поседува лидерот во одреден момент. Мудроста претставува искористување на интелигенцијата и креативноста што ја поседува лидерот и тоа за општо добро на целиот тим, преку балансирање на сопствениот интерес, интересите на останатите членови на тимот и градење на морални и етички вредности.¹⁴¹

3.3. Унапредување на комуникацијата во тимот

Комуникацијата во тимот најчесто се дефинира како поделба на информации меѓу два или повеќе члена во тимот, за остварување на меѓусебно разбирање.¹⁴²

Овој вид на комуникација се разликува од вообичаената, секојдневна комуникација, поради тешкотијата да се пренесе истата порака помеѓу сите членови на тимот. Тоа е многу важна карактеристика, еден тим да функционира

¹⁴¹ Robert J. Sternberg (2005). *A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized*. INT. J. LEADERSHIP IN EDUCATION, October–December 2005, vol. 8, no. 4, стр. 347–364

¹⁴² Communication Skills (2011). *How to improve team communication*. Преземено на 19 април 2011 г.

<http://www.learn.geekinterview.com/career/communication-skills/ten-tips-to-improve-team-communication.html>

ефикасно и динамично. Ефективноста и продуктивноста на тимот во голема мера зависи од квалитетот на информациите кои се споделени помеѓу неговите членови. Кога се чини дека членовите на тимот се без насока и во расчекор еден со друг, тоа се должи на фактот дека отсуствува ефективна комуникација меѓу членовите. Голем број фрустрации, недоразбирања и отворени прашања може да се решат преку соодветна комуникација во рамките на тимот. Способноста на членовите да ги разменат и разберат информациите им овозможува заедно да работат и да соработуваат.

3.3.1. Процес на комуникација

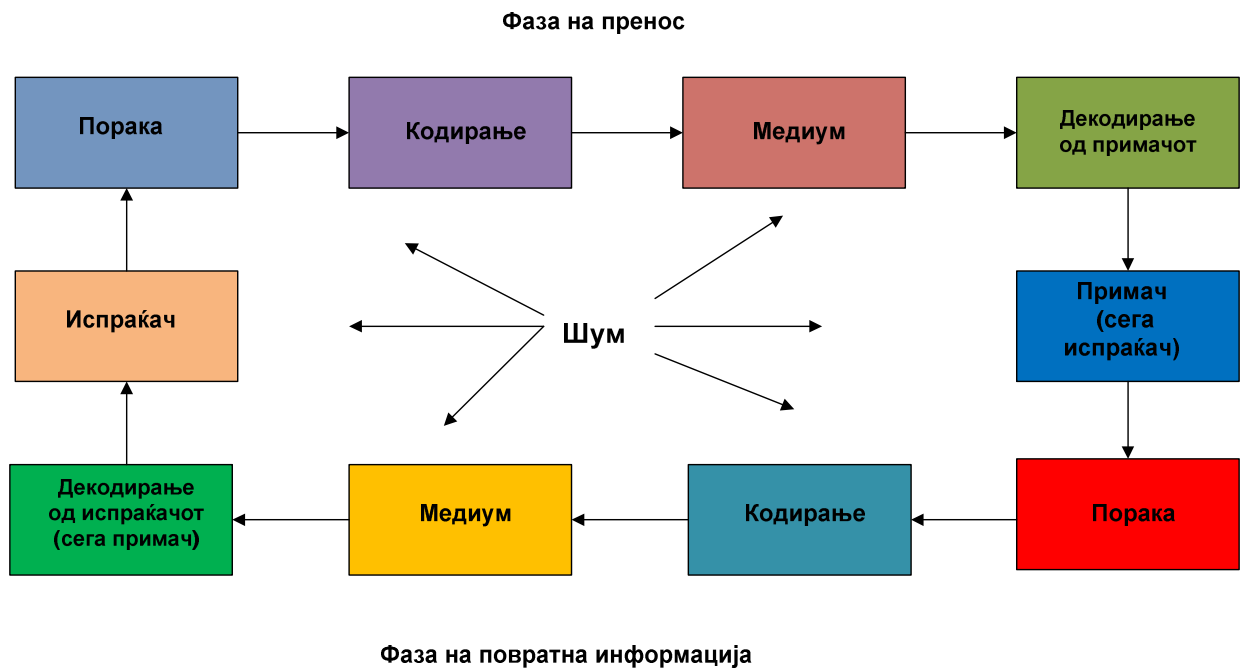
Ефективната комуникација е од суштинско значење за продуктивен и просперитетен тим. Токму поради ова, лидерот и сите членови на тимот мора да имаат добро разбирање за процесот на комуникација, доколку сакаат извршувањето на тимот да биде ефективно. Процесот на комуникација се состои во две фази (слика 3.3.1):¹⁴³

1. Фаза на пренос,
2. Фаза на повратна информација.

Во **фазата на пренос** информациите се разменуваат помеѓу два или повеќе поединци и групи. Во **фазата на повратна информација** се обезбедува меѓусебно разбирање.

Испраќачот е личност или група што сака да подели информација. Почнувајќи од фазата на пренос, испраќачот одлучува за *пораката*, каква информација да пренесе. Потоа испраќачот ја претвора пораката во симболи или јазик, процес наречен *кодирање*; пораките често се кодирани во зборови. *Шум* е општ поим кој се однесува на сè што ја попречува која било фаза на процесот на комуникација. Кога е кодирана, пораката се пренесува преку медиум до *примачот* за кој е наменета пораката. *Медиум* е патека, како на пример комуникација лице во лице, писмо, допис и друго, преку кои кодираната порака е пренесена до примачот. Во следната фаза, примачот ја интерпретира и се обидува да □ даде смисла на пораката, процес наречен *декодирање*.

¹⁴³ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр. 635-637



Слика 3.3.1. Процес на комуникација¹⁴⁴
Figure 3.3.1. Communication process

Фазата на повратна информација е поттикната од примачот кој сега станува испраќач. Примачот одлучува каква порака да испрати до оригиналниот испраќач, ја кодира и ја пренесува преку избран медиум. Пораката може да содржи потврда дека оригиналната порака била примена и разбрана или оригиналната порака да биде преформулирана, за да обезбеди дека била точно интерпретирана или може да вклучува барање за повеќе информации. Оригиналниот испраќач ја декодира пораката и обезбедува дека е постигнато меѓусебно разбирање. Доколку оригиналниот испраќач утврдил дека не било постигнато меѓусебно разбирање, испраќачот и примачот кружат низ целиот процес, онолку пати колку што е потребно да се постигне разбирањето.¹⁴⁵

Постојат, главно, две основни форми на комуницирање:¹⁴⁶

1. *Вербална комуникација* – кодирање на пораките во зборови, пишани или говорни;

¹⁴⁴ Приспособено според: Rogers & Agarwala (1976). *Communication in Organizations*, New York Press

¹⁴⁵ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ Менаџмент*; Global Communication, Скопје стр.635-636

¹⁴⁶ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ Менаџмент*; Global Communication, Скопје стр. 636

2. *Невербална комуникација* - кодирање на пораките со помош на изрази на лицето, телото на јазикот и стилот на облекување.

Невербалната комуникација може да биде употребена за засилување на **вербалната комуникација**. Најголемото значење на невербалната комуникација е тоа што при овој вид на комуникација најчесто се користат несвесни импулси кои е невозможно да се фалсификуваат и може да се открие дали соговорникот ја зборува вистината или едно мисли, а друго зборува. Невербалната комуникација или јазикот на телото често пати може да каже многу повеќе за она што се случува внатре во човекот, зашто зборот често пати може да биде лажен израз на свеста. Со други зборови, невербалната комуникација се користи да испрати порака која не може да биде испратена преку вербални канали.

Така, на пример, во рамките на тимот, срдечната и љубезна насмевка може да ги засили зборовите за оценување на добро извршената работа, загрижениот израз на лицето може да ги засили зборовите на лично сочувствување со личниот проблем на колега во тимот и друго.

Перцепцијата има многу важна улога за текот на комуникацијата. Таа влијае истовремено и на преносот и на повратната информација. **Перцепцијата** се дефинира како процес низ кој луѓето селектираат, организираат и интерпретираат она што го гледаат, слушаат, допираат, мирисаат и вкусуваат, за да му дадат значење и ред на светот околу нив.¹⁴⁷ Поради фактот што перцепцијата е субјективна и таа е под влијание на личностите, вредностите, ставовите и расположението на луѓето, како и на нивното искуство и знаење, кодирањето и декодирањето на пораките во голема мера зависи од перцепциите на испраќачите и примачите.

Покрај перцепцијата, на ефективната комуникација во голема мера влијаат предрасудите и стереотипите. **Предрасудите** се тенденции да се користат информации за другите, на начини кои резултираат во непрецизни перцепции.¹⁴⁸ **Стереотипите** се едноставни и често непрецизни убедувања за типични карактеристики на определени групи луѓе.¹⁴⁹ За да биде комуникацијата во еден

¹⁴⁷ H.R.Schiffman (1990). *Sensation and Perception; An Integral Approach*. Wiley, New York

¹⁴⁸ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр. 191

¹⁴⁹ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр. 189

тим ефективна, потребно е сите членови на тимот да ги избегнуваат предрасудите и стереотипите и да се трудат останатите членови на тимот, да ги перципираат врз основа на нивните однесувања, знаења, вештини и способности, а не врз основа на некои неточни претпоставки и перцепции.

3.3.2. Мрежи за комуникација во тимовите

Во тимот можат да се развијат четири вида мрежи за комуникација:¹⁵⁰

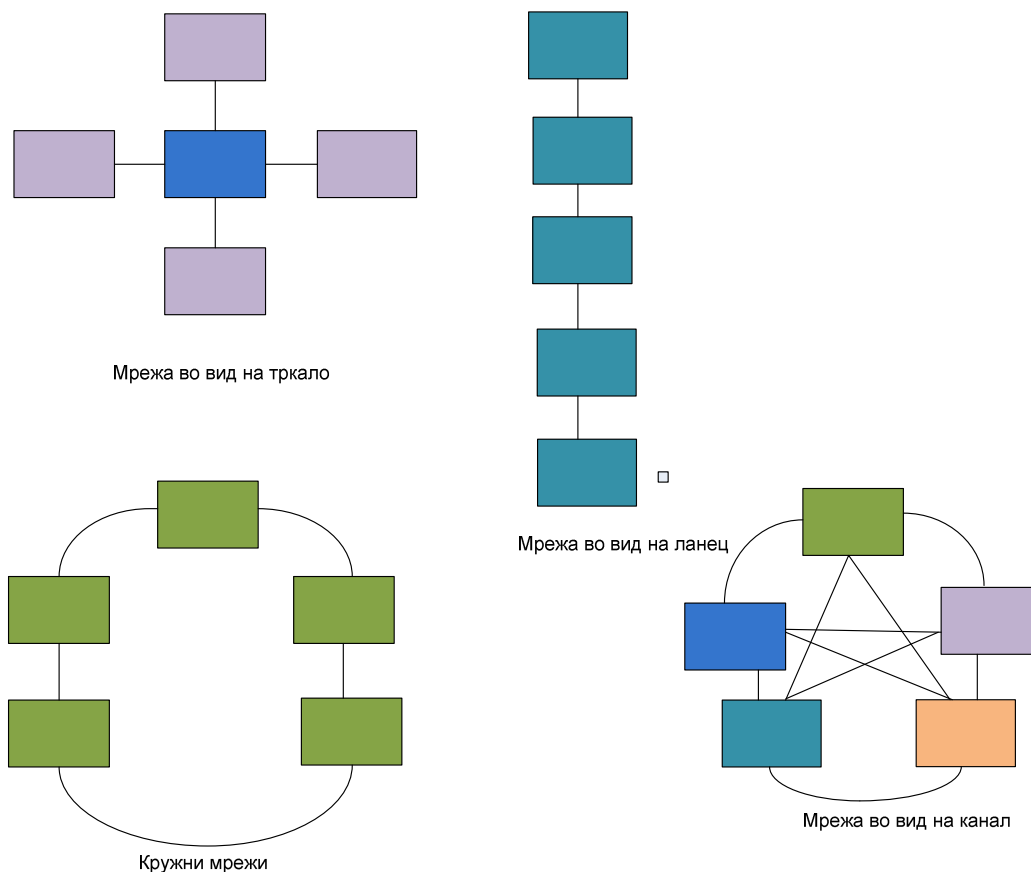
1. Мрежа во вид на тркало,
2. Мрежа во вид на верига,
3. Кружна мрежа,
4. Мрежа во вид на канали.

Во **мрежа во вид на тркало** информациите течат кон и од една централна личност на тимот. Другите членови на тимот не треба меѓусебно да комуницираат за да можат да остварат високо извршување, така што тимот може да ги оствари своите цели со насочување на комуникацијата, кон и од централната личност.

Во **мрежа во вид на верига** членовите комуницираат меѓу себе во предодредена низа. Мрежата во вид на верига се наоѓа во тимови со последователна меѓузависност на задачата, кога членовите на тимот треба да комуницираат со оние чија работа директно □ претходи, и ја следи нивната.

Во **кружната мрежа** членовите на тимот комуницираат со другите кои се слични на нив во искуствата, убедувањата, областите на експертиза, локација и друго. Овој вид на мрежа за комуникација, како и претходните две – мрежа во вид на тркало и мрежа во вид на верига, не се препорачува многу како начин за комуникација во тимот поради интензивните интеракции кои се карактеристични за тимската работа.

¹⁵⁰ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.646-648



Слика 3.3.2. Мрежи за комуникација во тимот¹⁵¹
Figure 3.3.2. Communication networks in team

Мрежа во вид на канал е најзастапена кај тимовите. Се карактеризира со високи нивоа на комуникација: секој член на тимот комуницира со секој друг член на тимот. Реципрочната меѓузависност на задачата која често се наоѓа во тимовите бара информациите да течат во сите насоки.

3.3.3. Медиуми за комуникација

Постојат голем број на медиуми за комуникација, кои членовите на тимот можат да ги искористат во процесот на комуникација и тоа во зависност од количеството на информации што треба да се пренесе, времето потребно за комуникација, потребата да се остави трага во текот на комуникацијата и ред други фактори.

¹⁵¹ Приспособено според: Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр.647

Поради интензитетот на интеракциите во еден тим, комуникацијата лице во лице е медиум кој е највисоко во богатството на информациите. Кога членовите на тимот комуницираат лице во лице, тие ги користат сите предности на вербалната комуникација, но во исто време можат да ги забележат и да одговорат на невербалните сигнали, како што се говорот на телото и изразите на лицето. На таков начин тие ја избегнуваат конфузијата, двосмисленоста или недоразбирањето и им овозможува да добијат моментално повратна спrega. За пораките кои се важни, лични или склони да бидат погрешно разбрани, за членовите на тимот е добро да ја користат комуникацијата лице во лице, но понекогаш има потреба истата да биде дополнета со некоја форма на пишана комуникација (писмо, меморандум, е-порака/писмо), што ја документира пораката.

Во поново време, секојдневно во текот на функционирањето на тимот, членовите ги користат и предностите на информациската технологија и комуникација што им овозможуваат брз пристап до информации, можност еден член на тимот или лидерот истовремено да пренесе информации до останатите членови на тимот што придонесува за заштеда на време и финансиски средства, олеснување на процесот на носење на одлуки и друго.

За таа цел, особено од страна на членовите на виртуелните и вкрстено-функционалните тимови се користат и други видови на комуникација, како на пример, комуникација преку телефон, е-порака/писмо, аудиоконференција, видеоконференција, системи за говорна пошта и друго, кога членовите се наоѓаат на две или повеќе различни географски локации, а комуницираат меѓу себе преку големи ТВ екрани и не само што можат да се слушнат, туку истовремено и се гледаат за цело време додека разговараат. За да не дојде до злоупотреба на употребата на овие современи и популарни алатки за комуникација, а особено на е-пораката, лидерот на тимот треба да сугерира на членовите на тимот да развијат и да се придржуваат до јасни и прецизни дефинирани правила и политики кои прецизираат како истите треба да се користат и за што да се користат.

Во голем број на организации за да се олесни комуникацијата во тимовите се користат специјални софтвери за тимска размена и соработка, кој им овозможува на членовите на тимот да разменуваат информации меѓу себе,

односно обезбедува групна размена која промовира високо меѓузависни интеракции на соработка и обезбедува електронски страници за состанок за комуникација меѓу членовите.

Софтверот за соработка претставува еден вид онлајн работна страница која им обезбедува на членовите на тимот да поставуваат, разменуваат и заштитуваат податоци, извештаи и друг вид на документи, да водат календари, да имаат онлајн конференции базирани на тимот и да испраќаат и примаат пораки. Исто така, софтверот може да чува и ажурира извештаи, да проследува документи, а на корисниците им овозможува да следат кои од нивните корисници на системот се онлајн. Покрај тоа, кога тимот се состанува лице во лице, сите документи кои му се потребни на тимот за потребите на состанокот, се при рака.¹⁵²

3.3.4. Бариири за ефективна комуникација во тимот

Некои бариири за ефективна комуникација во тимот потекнуваат од испраќачите, а други од примачите. Кога пораките се нејасни, нецелосни или тешки за разбирање, кога се испратени преку неадекватен медиум, или кога нема повратна информација, доаѓа до проблеми во комуникацијата. Други бариири во комуникацијата потекнуваат од примачите кои во одредени случаи не посветуваат внимание на пораката, не вложуваат напор да го разберат нејзиното значење или не ги слушаат пораките.

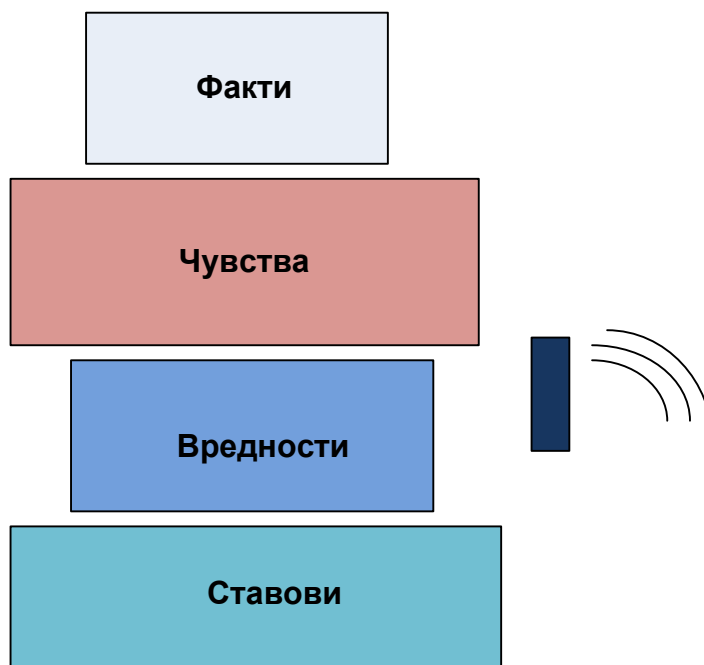
Бариирите за ефективна комуникација во тимот често пати се јавуваат и поради индивидуалните чувства, фактите, личните вредности и ставови на членовите на тимот без разлика дали тие се јавуваат во улога на испраќачи или примачи на пораката.

Факт е настан што се има случено или изјава што е вистинита во одредена објективна смисла, без разлика на тоа дали некој ја зема за вистина или не.¹⁵³

¹⁵² Totty: *The Path to Better Teamwork*; Collaborative Software, *The Wall Street Journal*, May 2004

¹⁵³ Преземено на 15 јули 2011 Г. <http://www.thefreedictionary.com/fact>

Под **чувство** се подразбира внатрешна состојба на личноста, која може да е пријатна или непријатна за личноста, вообичаено базирана врз внатрешните (телесни) и надворешните сетила.¹⁵⁴



Слика 3.3.4. Бариири за ефективна комуникација во тимот
Figure 3.3.4. Barriers to effective communication

Вредностите се однесуваат на важни идеали на поединецот поради кои тој се однесува на одреден начин. Постојат два вида на лични вредности: крајни и инструментални. *Крајната вредност* е доживотна цел која сака да ја оствари поединецот, додека *инструменталната вредност* е лично убедување за посакваните расположенија на однесување или начините на однесување.¹⁵⁵

Ставовите се збир на чувства и убедувања, но кои не се базираат на непобитни факти, туку на субјективна вистина.¹⁵⁶

¹⁵⁴ *Achieving Effectiveness through Team Communication* (2011). Преземено на 20 мај 2011 г.
http://www.interlinktc.com/public_html/achieving.html

¹⁵⁵ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје стр.647

¹⁵⁶ *Achieving Effectiveness through Team Communication* (2011). Преземено на 20 мај 2011 г.
http://www.interlinktc.com/public_html/achieving.html

Во некои случаи, проблеми во комуникацијата можат да настанат и поради пречки во напредната комуникациска и информациона технологија, а не само поради човечкиот елемент.

Речиси сите аспекти на комуникацијата во тимот вклучуваат примање или давање на информации. Овој процес игра клучна улога во надминувањето на бариерите за ефективна комуникација. Процесот на давање и примање на повратни информации е еден од најважните начини за учење на нови однесувања и утврдување на влијанието на нашето однесување врз другите членови на тимот. Секој член на тимот треба да го охрабри процесот на давање и примање на јасни и концизни повратни информации, поради повеќекратната корист за секој член на тимот поединечно, како и тимот во целина, поради тоа што повратната информација:

1. ја намалува неизвесноста;
2. ја зајакнува меѓусебната доверба;
3. помага во разрешување на недоразбирањата;
4. го подобрува квалитетот на работата и др.

3.3.5. Развивање и унапредување на ефективна комуникација во тимот

Ефективната, ефикасна и отворена комуникација помеѓу членовите на тимот создава чувство на доверба и припадност на тимот. Колку повеќе еден член на тимот се чувствува ценет, толку повеќе тој ќе биде посветен на извршување на задачите, што од друга страна, на тимот како целина, ќе му овозможи полесно да ја постигне крајната цел.

Меѓу големиот број на причини поради кои комуникацијата во тимот е важна, се вбројуваат и следниве:

- информациите поврзани со задачите пред кои е исправен тимот, треба да се споделат меѓу сите негови членови;
- секој член на тимот треба да биде запознат со целта на тимот и неговата улога во тимот;
- секој член на тимот, поседува специфични знаења и вештини кои треба да ги искористи и во текот на работата да ги пренесе на своите

колеги од тимот, а во интерес на успешно извршување на поставената задача;

- голем број на отворени прашања поврзани со задачите, треба да се иницираат и заеднички да се решат во тимот и др.

Од друга страна, слабата и неефективна комуникација може непотребно да ја загрози успешноста на тимот, поради тоа што:

- неговите членови губат многу време и енергија, трудејќи се да разберат која е задачата, што треба да направат и која е крајната цел;
- членовите можат да се разберат погрешно еден со друг и на тој начин да развијат лична нетрпеливост и непријателство, што влијае на нивната желба да работат заедно и на квалитетот на работата;
- нејаснотиите поврзани со редоследот по кој задачите треба да бидат извршени, може да предизвика хаос во извршување на задачите во зададениот рок, па дури и да ја одложи навремената реализација на цел проект и др.

Постојат голем број на начини со кои може да се развие и унапреди комуникацијата во тимот, меѓу кои:

- промовирање на отворена клима за комуницирање;
- еднаков третман на сите учесници во комуникацискиот процес;
- одбегнување на филтрирање и искривување на информацијата;
- едноставна, јасна, целосна и концизна порака;
- избегнување на претпоставки за содржината на пораката кои можат да доведат до заблуди;
- избор на медиум за пренос кој соодветствува на пораката;
- вградување на механизам на повратна информација;
- љубезност, доверба и почит кон соговорникот;
- активно слушање на соговорникот;
- недвосмислено и јасно зборување;
- слободно поставување на прашања, сè додека соговорниците не се осигураат дека пораката е разбрана;
- вклучување на факти и детали во текот на комуникацијата и друго.

Според ова, сметаме дека клучни карактеристики на комуникација во тимот треба да бидат: отвореност, чесност при размена на информациите меѓу членовите и дозволена добронамерна критика на активностите, а не на личностите. Ефективната комуникација во тимот, треба да се фокусира на отворени и директни односи меѓу членовите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати.

3.4. Водење на ефективни состаноци на тимот

Ефективното и ефикасно управување и извршување на задачите, често пати бара планирање и одржување на состаноци во рамките на тимот. Состаноците може да се одржуваат редовно, т.е. како регуларни состаноци, но може да бидат организирани и по потреба. На овие состаноци учествуваат членови на тимот, но и личности надвор од тимот, од организацијата или пак во зависност од поводот и причината за состанокот, на истиот можат да бидат повикани и надворешни лица, експерти за темите кои се на дневен ред на состанокот.

Истражувањата спроведени во оваа насока покажуваат дека за некои тимови и организацијата во целост состаноците претставуваат тумор на непродуктивност, додека има и такви за кои овие средби се извор на енергија и начин на унапредување на комуникацијата во тимот.¹⁵⁷

Состаноците во рамките на тимот се неопходни за да се координираат поединечните напори, да се зголеми соработката меѓу членовите на тимот, да се пренесат нови идеи и да се добие поддршка за истите, да се изнајде заедничко решение за проблемите и да се донесат одлуки по пат на консензус. Во суштина, состаноците претставуваат собирање на двајца или повеќе луѓе, со цел да се постигне она што еден човек не може да го направи.¹⁵⁸

Лидерот и членовите на тимот се тие кои треба да одлучат дали состанокот во вид на средба лице во лице е неопходен. Во одредени ситуации, постојат и други ефикасни начини да се излезе во пресрет на решение за

¹⁵⁷ Josh Spiro (2010). *How to run an Effective meeting*; Inc. journal, August 2010

¹⁵⁸ Marlene K.Rebori: *How to organize and run effective meetings*; University of Nevada, стр.1.
Преземено на 1 јули 2011 г. <http://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9729.pdf>

пробемот и да се постигне целта, без состанок. Некои од овие алтернативи вклучуваат: телефонски разговори, е-писма, потсетници/писма или на пример, видео или телеконференции.

Ефективен и успешен состанок бара преземање на голем број активности пред, за време и по завршувањето на состанокот. Во современиот бизнис свет, луѓето поминуваат многу работни часови присуствувајќи на состаноци, така што вистински успех е ако тимот успее времето и финансиските средства потрошени за состаноците, во иднина да ги трансформира во долготрајни и одржливи резултати.¹⁵⁹

Пред да се закаже состанокот, лидерот или одреден член на тимот, кој е задолжен за организирање на состанокот, потребно е јасно да ги дефинира целите што треба да се постигнат и да биде сигурен дека состанокот е вистинскиот начин да се постигнат овие цели, односно дека времето и енергијата на сите засегнати страни, ќе бидат искористени на најдобар можен начин поради најмалку една од долунаведените причини:

- пренесување на значајна информација до сите членови на тимот;
- одговор на неодложни и итни прашања;
- допринос во процесот на донесување значајни одлуки;
- предлози, развој и елаборирација на нови идеи;
- решавање на отворени прашања и проблеми;
- презентација на интересна идеја, производ или услуга;
- обезбедување на поддршка за некој член на тимот и др.

3.4.1. Организирање и планирање на состанок

Успешните состаноци не се случајност. Тие се резултат на добро планирање. Времето поминато во планирање на состанокот пред неговото одржување, вообичаено резултира со голем број бенефити подоцна, кои доаѓаат до израз со ефикасното користење на времето за време на состанокот, остварување на целите и избегнување на потребата за повторно организирање на состаноци на иста тема.

¹⁵⁹ Barbara Streibel (2007). *Plan and Conduct Effective meeting*; McGraw-Hill Company, стр.19

На дијаграмот во продолжение (слика 3.3.1.) е прикажана листа на прашања за кои организаторот на состанокот треба да биде свесен во фазата на негово планирање и подготовка.

Во фазата на планирање и организирање на состанокот треба да се земат предвид следниве елементи кои се од суштинско значење за ефективноста на состанокот:

Намена/цел на состанокот – целта и намената на состанокот јасно треба да бидат дефинирани уште во фазата на планирање. Тоа во иднина ќе овозможи поголема фокусираност на дневниот ред и оценка за тоа дали е постигната целта на состанокот.



Слика 3.4.1. Ефективно планирање на состанок¹⁶⁰
Figure 3.4.1. Effective meeting planning

¹⁶⁰ Приспособено според: Steve Rothwell (2008). *Planning Effective Meeting*. Elstar Professional Facilitation

Учесници – на состанокот треба да се поканат оние членови на тимот и надворешни лица кои со своето присуство ќе дадат свој придонес за остварување на планираната цел на состанокот.

Структура на состанокот – при дефинирање на структурата на состанокот, предвид треба да се земат сите техники што стојат на располагање и кои би имале најголемо влијание врз учесниците, со цел да се постигне целта за која е организиран состанокот. Овие техники, меѓу другото, вклучуваат: видеопрезентации, говор, панел-дискусии, групни дискусии, brainstorming, дијаграми и слично.

Локација и време – локацијата и времето за почеток и крај на состанокот треба да се изберат така што најдобро ќе одговараат на потребите на учесниците, целта и структурата на состанокот. Значајно внимание, исто така, треба да се посвети и на големината, удобноста и пристапот до салата за состаноци, нејзината акустичност, техничка опременост, расположливото време на учесниците и др.

Агенда (дневен ред) на состанокот – агендата треба да биде доставена до учесниците извесно време пред состанокот, така што тие ќе имаат доволно време да се подготват. Таа има клучна улога за состанокот, од причина што ги разјаснува целите и им помага на учесниците да ја разберат причината за тоа зошто се поканети, кои се нивните задачи и што се очекува од нив и на таков начин да дадат свој ефикасен придонес. Од друга страна, за време на состанокот, агендата обезбедува насока и фокусираност кон темите за кои треба да се дискутира и одлучува. Постојат различни стилови на агенда, но во суштина, меѓу другите елементи, тие задолжително треба да содржат предмет на дискусија, датум, време, локација, информација за тоа кое лице за што е одговорно и др.

Одговорности – меѓу учесниците на состанокот, потребно е да има заедничко разбирање не само за целта на состанокот, туку и за индивидуалните задачи и како тие се вклопуваат во целината. За состаноци кои повеќе се фокусирани на креативност или развој на нови идеи (brainstorming), индивидуалните задачи, многу малку или речиси воопшто не можат да се дефинираат пред состанокот, додека во случај на состаноци кои се насочени кон

донесување на одлуки, планирање и друго, добро е да се подготват писмени образложенија за поединците со кои тие ќе бидат однапред запознаени што се очекува од нив и која е нивната одговорност на состанокот.

Потврда – ако станува збор за прва средба, пред почетокот на состанокот, пожелно е учесниците да бидат контактирани од страна на лидерот, преку телефонски повик, е-порака и др. Кај регуларните состаноци, времето и локацијата на средбата, пожелно е да не се менуваат.

Планирањето и организацијата на состанокот бара доста време и напор, но овој товар не значи дека треба да падне целосно на грбот на лидерот. Тој е одговорен да го следи и координира процесот на планирање и организација и треба да биде запознат со програмата, целта и сите останати релевантни информации пред почетокот на средбата, меѓутоа тоа не значи дека треба сам да ги спроведе сите активности, туку дел од нив е пожелно да делегира на останатите членови на тимот.

3.4.2. Водење на ефективен состанок

За време на состанокот, лидерот е одговорен за воспоставување на пријатна и релаксирана атмосфера, избегнување на непријатни ситуации и водење на дискусија во вистински правец, така што на секој учесник ќе му се даде соодветно значење и ќе има можност да биде слушнат и да го презентира своето мислење. Извршувањето на оваа улога од страна на лидерот не е лесна задача, особено кога има недоразбирања или личен судир меѓу учесниците. Иако добро планирана средба во голема мера овозможува да се намалат изненадувањата и конфузијата за време на состанокот, не постои гаранција дека сè ќе тече мазно и непречено. Лидерот уште во почетокот на состанокот треба да демонстрира енергија, којашто за возврат ја очекува и од останатите учесници. Како лидер треба да биде модел кој активно слуша, покажува интерес, разбирање и доверба во членовите и има доблест да ги признае грешките.

Во продолжение на материјалот е дадена листа на основни правила и насоки, кои доколку се почитуваат можат да придонесат за поголема ефективност на состанокот:

Состанокот треба да се одвива во временскиот рок што е однапред планиран – ненавременото започнување на состанокот значи недостаток на почит и благодараност кон оние учесници кои прават напор да пристигнат на време. Сите учесници треба топло да бидат поздравени, така што тие ќе почувствуваат дека се добредојдени.

Со навремено завршување на состанокот се дава поголема сериозност и значење на средбата и се почитува скапоценото време на учесниците.

Користење на дневниот ред – уште во почетокот на состанокот треба да се усогласи агендата, да се прашаат сите учесници дали се согласуваат со темите кои се ставени на дневен ред, дали треба нешто да се измени или дополни, да се утврдат приоритетите. За време на состанокот, учесниците постојано треба да се навраќаат на агендата, со цел дискусијата да не излезе од рамките на темите за коишто треба да се одлучува и дискутира на состанокот.

Записник од состанокот – пожелно е да се води записник од состанокот на којшто во иднина во случај на проблем или недоразбирање може да се повика кој било од присутните на состанокот.

Воспоставување и користење на основни правила – основните правила треба јасно да бидат формулирани и прифатени од учесниците. Тие се создаваат за да ја олеснат групната интеракција, а не да ограничуваат. Уште на почетокот, основните правила треба да бидат презентирани од страна на лидерот, да се постигне консензус околу истите, да бидат истакнати на јавно место (на пример, излистани во продолжение на агендата), секој нов учесник да се запознае со нив и по потреба истите да се ревидираат.

Примери за некои основни правила кои вообичаено се користат се: да се пристигне и започне на време, учесниците да се придржуваат кон агендата, да се биде реален кога се прифаќаат работните задачи и роковите, да се подели одговорноста, фокусот да биде на заедничката цел, а не на личниот интерес, да се почитуваат различните гледишта, да се биде доверлив и друго.

Контрола над доминација на поединци – лидерот треба да биде сигурен дека секој поединец ќе има еднакви можности да ги изрази своите идеи и мислења. Никако не смее да се дозволи едно лице да доминира во дискусијата. Сите учесници треба да се поттикнат низ групна дискусија слободно да го

изразат своето мислење, ставови и идеи. На таков начин ќе се постигне подобар квалитет на одлуки, а учесниците ќе бидат високомотивирани, бидејќи тие ќе чувствуваат дека присуствуваат на состанок за кој вреди да го потрошат своето време.

Управување со времето – една од најтешките задачи на лидерот е правилно да управува со времето за време на состанокот. Често пати се чини дека времето поминува пред сите задачи да бидат завршени. Затоа најголем предизвик е да се задржи моментумот, целиот процес да се движи напред, а од присутните да се побара да се придржуваат кон предвиденото време, со давање на конструктивни забелешки или коментари.

Евалуација на процесот на одвивање на состанокот - поради фактот што многу од учесниците на крајот од состанокот се жалат дека овој вид на средби се целосно губење на време, потребно е неколку пати во текот на состанокот учесниците да се охрабрат да дадат повратни информации за тоа како тие се задоволни од процесот и тоа во форма на предлози, идеи и заложби за подобрување на организацијата уште за време на состанокот.

Сумирање на заклучоците од состанокот – сумирањето на заклучоците, дискусиите, роковите и делегираните задачи од состанокот треба да се направи со позитивен тон и во обединувачка атмосфера, на крајот од состанокот. Датумот, времето и местото за наредниот состанок, пожелно е да се одредат во присуство на сите учесници.

3.4.3. Активности кои треба да се преземат по состанокот

По завршувањето на состанокот, пред лидерот на тимот претстојат уште активности, меѓу кои:

- записникот од состанокот треба да се комплетира и во најкраток рок да се дистрибуира до сите што биле присутни на состанокот; брзата акција ја зајакнува важноста на средбата и ги намалува грешките на меморија;

- сите отворени прашања и проблеми што произлегле од состанокот, треба да се дискутираат со останатите менаџери и тимови во организацијата, со цел да се излезе со предлози за надминување на истите;

- лидерот треба постојано да следи како напредува извршувањето на делегираните задачи и реализацијата на одлуките;
- да се даде признание и благодарност секому што дал придонес за напредокот и достигнување на целта;
- секоја од неисполнетите задачи повторно да се стави на дневен ред за наредниот состанок;
- да се анализираат сите области во кои може да се преземат мерки кои ќе придонесат за попродуктивни состаноци во иднина.

3.5. Делегирање

Делегирањето вклучува давање на доволно овластување и одговорност на членовите на тимот, од страна на лидерот, поради постигнување на одредена цел и тоа преку.¹⁶¹

1. значителна слобода во одлучувањето за тоа кој е најпогодниот начин за постигнување на целта;
2. ставање на располагање на потребните ресурси кои можат да помогнат да се постигне целта;
3. мониторирање и оценување на квалитетот на напорите и постигнување на целта;
4. решавање на прашања поврзани со ефикасноста и / или награда за добрите перформанси.

Со други зборови, ефективното делегирање е уметност со која се ослободува време за извршување на задачите кои имаат повисока вредност. Способност за успешно делегирање подразбира доделување на вистинската задача на вистински луѓе, при што треба да се биде сигурен дека задачата е јасно дефинирана и разбрана, а потоа да се набљудува напредокот на извршувањето на работата до успешен крај.¹⁶²

¹⁶¹ Carter McNamara (2010). *Authenticity Consulting, LLC*. Преземено на 6 јуни 2010 г. <http://managementhelp.org/guiding/delegate/delegate.htm>.

¹⁶² James Manktelow (2006). *Manage your time*; DK London. стр. 98

Целиот тим заедно поседува повеќе енергија, време и знаење за одредени прашања, од лидерот како поединец.¹⁶³

Доделувањето задачи на другите членови на тимот, меѓу другото е составен дел од работата на лидерот и претставува еден од клучните фактори за ефикасно функционирање на тимот, но и покрај тоа, многу лидери се чувствуваат непријатно при делегирањето. Делегирањето е голем предизвик за лидерот, бидејќи во најголем број случаи тој не сака да се откаже од контролата над членовите или пак нема доволно доверба во способностите на другите. Покрај ова, често пати кога лидерот е под притисок, тој повеќе преферира сам да ја заврши работа, отколку да потроши време во објаснување на некој друг што треба да направи и подоцна да го набљудува прогресот во извршувањето. Меѓутоа, лидерот треба да биде свесен дека времето потрошено во делегирање, претставува значајна инвестиција во иднина, особено ако задачата е една од оние што регуларно се повторуваат. Делегирањето, дури и на таков вид на задачи помага во развојот на кариерата на членовите на тимот, стекнување на поголемо искуство и зголемена мотивација во работењето. Лидерот треба да има доверба во квалитетот и способноста на членовите на својот тим.

Лидер кој може ефикасно да делегира, ослободува голем дел од своето време. Тоа му помага да се фокусира на задачите со повисок приоритет, кои се од клучно значење за решавање на проблемот, понатаму да се посвети на проширување на своето знаење и експертиза, како и на развој на своите лидерски вештини за работа во тим. Доколку, лидерот не делегира дел од задачите на останатите членови на тимот, ризикува непотребно да се оптовари со премногу работа и постојано да биде изложен на стрес, често пати со решавање на рутински прашања, без да му остане доволно време за значајните работи.

*Луѓето немаат потреба да се претставуваат како незаменливи - незаменливите луѓе не можат да се промовираат. Полесно се напредува преку подучување на своите следбеници.*¹⁶⁴

¹⁶³ James Manktelow (2006). Manage your time; DK London. стр.88

¹⁶⁴ Seth Godin (2010). Are you indispensable? Random House. Audible Audio Edition. Преземено на 30 ноември 2010 г.

Првиот чекор кон ефективно делегирање е идентификување на потенцијалните задачи и проектите коишто, делумно или целосно би можеле да бидат делегирани.

Во табела 3.5.1. се претставени одредени критериуми, кои можат да му помогнат на лидерот да ги идентификува задачите што можат да бидат делегирани.

Табела 3.5.1. Критериуми за делегирање ¹⁶⁵
Figure 3.5.1. Delegating Criteria

| Задачи што е пожелно да бидат делегирани | Задачи што не треба да бидат делегирани |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Рутински задачи | <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои се итни и бараат вештини и донесување на одлуки од страна на лидерот |
| <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои можат поуспешно да бидат извршени од страна на други членови на тимот | <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои бараат приватна активност |
| <ul style="list-style-type: none"> Задачи чие извршување бара специјализирани вештини и експертиза | <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои вклучуваат набљудување, евалуација и награда на членовите на тимот |
| <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои го унапредуваат развојот на членовите на тимот | <ul style="list-style-type: none"> Задачи кои се однесуваат на дисциплината на членовите |
| <ul style="list-style-type: none"> Задачи за тестирање на членовите на тимот | |

По идентификување на задачите што можат да се делегираат, следниот чекор е избор на личноста чијшто профил, знаење и вештини што ги поседува, најдобро одговараат на бараната задача.

При изборот на вистинската личност, лидерот треба да земе предвид неколку работи:

¹⁶⁵ James Manktelow (2006). Manage your time; DK London. Стр. 91

- претходното искуство и знаењето на членот - ова е особено значајно при делегирање на важни и итни задачи, за чиешто извршување треба да се избере личност во којашто лидерот има потполна доверба и убеден е дека задачата успешно и навремено ќе биде извршена. Задачите кои се со помало значење и кои не се многу итни треба да се делегираат на лица кои имаат помало искуство, зашто на таков начин им се помага на овие членови да се развиваат, напредуваат, да ги зголемат своите работни вештини и да стекнат самоверба;
- обемот на работа и оптовареност со други задачи – понекогаш се случува личноста којашто е најпогодна за извршување на одредена задача, во истиот момент да е оптоварена со други задачи. Поради ова, потребно е да се направи приоритет на извршувањето на задачите или пак истите да се делегираат на други членови на тимот кои имаат соодветен капацитет и знаење, да одговорат на истите.

При делегирањето на задачата, лидерот и членот на којшто истата му е доделена мора да имаат заедничко разбирање за тоа што треба да се добие како резултат од извршувањето. Лидерот треба да биде сигурен, дека личноста на којашто е делегирана задачата има јасно разбирање за следново:

- што е задачата и што треба да се направи;
- кој е временскиот рок за завршување;
- личноста на која тој одговара при извршувањето на задачата;
- до кој степен има овластувања сам да донесува одлуки;
- механизам на рапортирање и повратни информации;
- кои се точки на контрола со кои се мери напредокот на извршувањето
- поддршката и информациите кои може да ги очекува од страна на лидерот;
- кои ресурси ги има на располагање.

За време на извршувањето на задачата е потребно да се воспостави систем за мониторирање, преку кој лидерот ќе го следи навременото и точно извршување на задачата. Членовите на тимот како извршители, всушност, и го очекуваат тоа од него. Тие треба да се охрабрат да побараат помош и поддршка од својот лидер, секогаш кога ќе најдат на некој проблем којшто не можат да го решат. Преку средби, извештаи, редовна комуникација, размена на информации

и проверка на напредокот со помош на контролните точки, може да се обезбеди ефективно следење на извршувањето на делегираната задача.

Во случај да настанат некои непланирани ситуации, лидерот треба да има разработен т.н. план за вонредни ситуации, со кој би се избегнале несаканите проблеми на ненавремено и незадоволително извршување на делегираната задача. Мониторирањето на извршувањето, всушност, подразбира детектирање на потенцијалните проблеми и преземање на мерки за надминување, пред тие да станат сериозни.

Авторите Ken Blanchard, William Oncken и Hal Burrows во својата книга “The One Book Manager Meets Monkey”¹⁶⁶ предлагаат две основни стратегии за справување со ризикот, делегираната задача да не се изврши успешно и во рок:

1. Делувај, а потоа известувај – оваа стратегија треба да се промени кога станува збор за делегирање на рутински задачи, задачи кои не се многу чувствителни или пак кои се делегираат на личности кои се целосно компетентни и можат самостојно да ја извршат задачата. Во овој случај, лидерот треба да го остави членот самостојно да работи и да донесува одлуки, но исто така треба да бара од него, секогаш навремено да го информира за превземените акции;
2. Слушни предлози, а потоа дејствувај - втората стратегија се применува во случај задачата да се додели на член на тимот кој има мало искуство или пак воопшто нема искуство, а задачата е итна и високосензитивна. Во таков случај, пожелно е на маса да се стават сите можни начини за решавање на проблемот, истите да се одобрат од лидерот, а потоа да се преземе акција, а целото извршување на задачата да биде под супервизија на лидерот или некој поискусен член на тимот. На таков начин се намалува ризикот и се избегнуваат несакани појави.

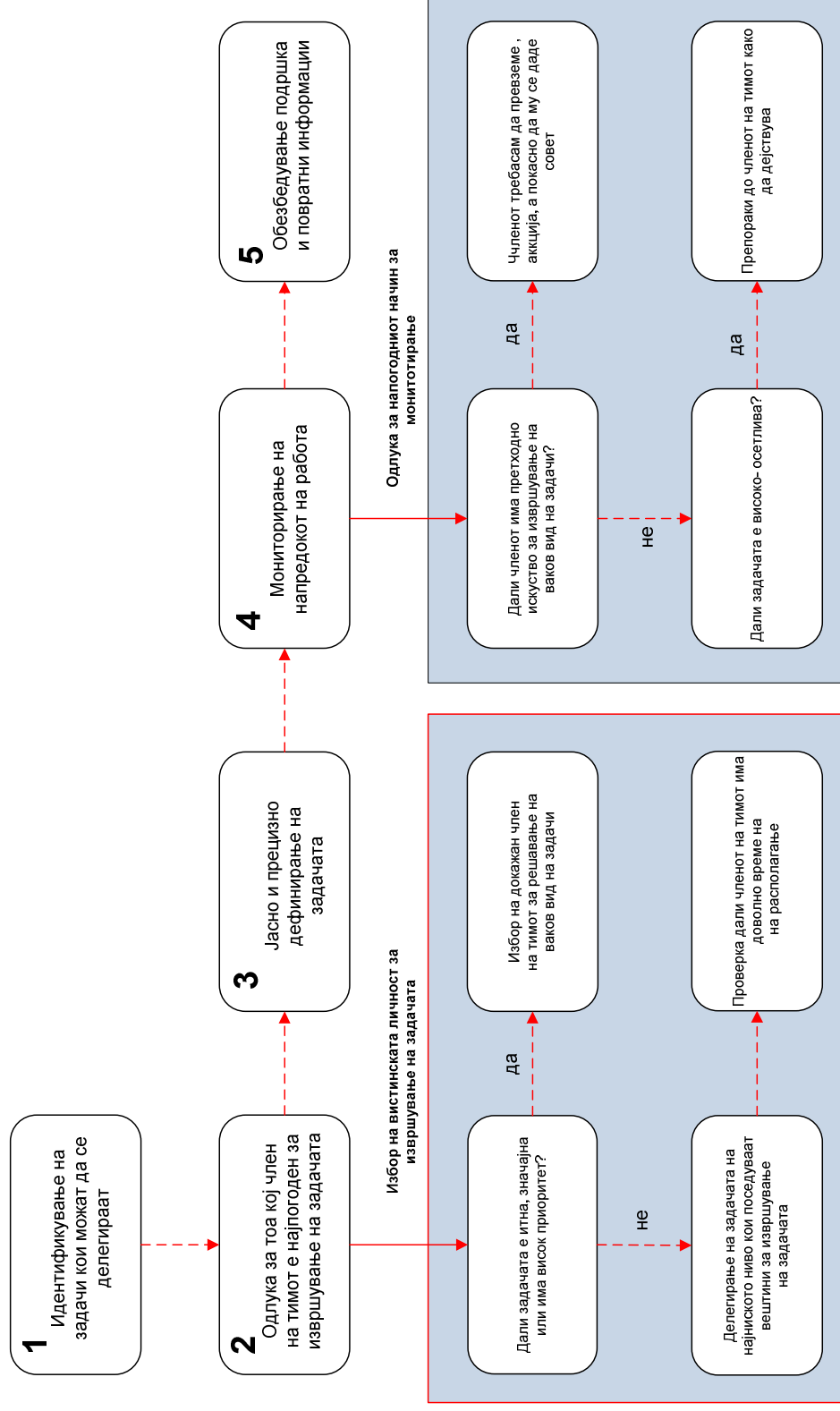
Не е мал бројот на случаи кога лидерот е ставен во позиција наместо да ја делегира задачата, сам да ги преземе одговорностите и обврските на останатите во тимот. Лидерот не смее да дозволи да ја извршува работата на другите, туку да дава насоки, да го поддржува извршувањето на делегираната задача и да го

¹⁶⁶ K.Blanchard, W.Oncken & H. Burrows (1989). *The One Minute Manager Meets the Monkey*. Blanchard Family Partner Ship, New York, стр. 23-25

надгледува прогресот. Лидерот треба да биде отворен за комуникација и преку релаксирана атмосфера изградена на меѓусебна доверба, без бариери, да им помогне на своите членови од тимот да се стекнат со знаење и вештини потребни за ефективно извршување на задачата. Лидерот е тој кој треба да ги мотивира останатите, да ја помага нивната социјализација, да советува и да го слави заедничкиот успех и да го јакне тимскиот дух. Познатиот поранешен претседател на САД, Теодор Рузвелт рекол: *„Најдобар водач е оној кој има доволно смисла да избере добри следбеници и доволно воздржаност да се заштити од мешање додека тие ја вршат својата работа”*¹⁶⁷.

На слика 3.5.1. се претставени најважните пет чекори што треба да се преземат од страна на лидерот, за ефективно и ефикасно делегирање на задачите.

¹⁶⁷ James Manktelow (2006). *Manage your time*. DK London, стр.95



Слика 3.5.1. Чекори на акционен план за ефективно делегирање¹⁶⁸

Figure 3.5.1. Action plan steps for effective delegating

¹⁶⁸ Пригласено според: James Manktelow (2006). *Manage your time – Delegate Efficiently*. DK London, стр. 86-105

3.6. Ефективно управување со време

„Ние секогаш имаме доволно време, ако го користиме правилно” –
Јохан Волфганг фон Гете.¹⁶⁹

Времето е ресурс којшто човекот не може да го купи или продаде, да го подели или да го земе од некој друг. Секој човек во текот на денот има на располагање еднакво количество на време – 24 часа, па сепак постојат поединци кои се поуспешни од другите, поединци кои имаат визија за начинот на кој тие сакаат да го искористат времето, визија за целта што сакаат да ја постигнат. Едноставно кажано, некои луѓе работат подобро од други луѓе бидејќи различно ги работат нештата. Успешните, среќните, напредните луѓе, го употребуваат своето време, далеку подобро од просечната личност.

Меѓу големиот број на фактори кои влијаат врз ефективноста на тимовите, е начинот на кој секој член на тимот поединечно, како и тимот во целина, ефективно управува со времето, притоа воспоставувајќи баланс меѓу професионалниот и приватниот живот. Современиот начин на работење и живеење води кон тоа менаџерите и вработените да бидат преокупирани со премногу работи кои треба да се направат за премалку време. Познатиот гуру од областа на менаџментот и лидерството, Peter Drucker, вели – *„Времето е најоскудниот ресурс за менаџерите; ако тоа не е правилно менаџирано, ништо друго не може да биде добро менаџирано”*.¹⁷⁰

Успешните и ефективни менаџери и лидери се оние кои дејствуваат и кои директно се впуштаат во своите главни задачи, а потоа работат потојано и концентрирано сè додека тие задачи не се остварени. Тие поседуваат три квалитети преку кои се фокусираат и концентрираат на најзначајните работи, а тоа се:

- одлучност,
- дисциплина и
- решителност.

¹⁶⁹ Брајан Трејси (2007). *Изеди ја жабата!* Второ издание. ИКОНА, Скопје, стр. 34

¹⁷⁰ John Hoover (2007). *Time Management*; Collins, New York, USA, стр. 22

Управувањето со време е чин или процес на остварување свесна контрола над количината на време поминато на конкретна активност, особено за зголемување на ефикасноста, продуктивноста, учинокот и резултатите.¹⁷¹ Постојат голем број на техники, вештини и методи препорачани од страна на експертите, кои овозможуваат зголемување на личната ефективност, подобрувања во квалитетот на работењето и извршувањето на задачите. Овој сет опфаќа широк обем на активности, како што се: планирање, распределба, поставување на цели, делегирање, анализа на потрошеното време, организирање, приоритизација на задачите и друго.

Во продолжение на трудот се елаборирани неколку од гореспоменатите техники и методи.

- Определување и остварување на целта

„Постои еден квалитет кој човекот мора да го поседува за да победи, а тоа е определувањето на целта, сознанието за тоа што го посакувате и горлива желба да го постигнете тоа” – Наполеон Хил.¹⁷²

Ефективното управување со време, всушност, претставува определување и исполнување на поставените цели. Секој поединец, треба да знае што точно посакува. Јаснотијата е најважниот концепт во личната продуктивност. Причината број еден за ефективноста на тимот, се состои во тоа што на членовите од тимот треба апсолутно да им се јасни нивните лични цели, целите на тимот и на организацијата и да не отстапуваат од нив. Целите се точки или состојби кон кои се насочени сите напори на поединците, па затоа тие треба да бидат специфични и мерливи, во исто време амбициозни, но остварливи во разумен временски рок. За остварување на посакуваните цели, ефективните личности, долгорочните цели ги претвораат во краткорочни цели и задачи и преку успешна реализација на истите, се доближуваат до остварување главната цел.

¹⁷¹ Stephen Covey (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Fireside, e-book. Преземено на 22 јули 2011 г. <http://www.citehr.com>

¹⁷² Брајан Трејси (2007). *Изеди ја жабата!* Второ издание, ИКОНА, Скопје, стр. 22

- Планирање на активностите

Способноста за планирање е најмоќната алатка за премостување на одолговлекувањето и зголемувањето на продуктивноста. Членовите на тимот, треба да поседуваат способност да го планираат однапред, секој ден, недела или месец, односно да го користат правилото 10/90 кое вели дека првите 10 проценти од времето издвоено за планирање и за организирање на работата може да заштеди и до 90 проценти од времето при завршувањето на работата.

- Фокусирање на приоритети

Во текот на своето секојдневно работење и живеење, менаџерите и вработените се пренатрупани со голем број на работи кои треба да ги направат за кратко време. Факт е дека не е можно да се завршат сите задачи во исто време, туку нешто треба и да се одложи. Креативното одолговлекување претставува една од најнеефективните техники за личен учинок. Разликата помеѓу поединците кои даваат висок учинок и тие со низок учинок во голема мера е одреден од тоа која работа тие ја одолговлекуваат, односно од нивната способност да ги елиминираат активностите кои не даваат некој голем придонес за нивниот живот и правилно да ги постават приоритетите наспроти постериоритетите.

Постојат голем број на техники што се користат за поставување на приоритети. Меѓу најчесто употребуваните се среќаваат: ABC анализа, метод на Ајзенхауер, Паретово правило 80/20, POSEC метод и други.

ABC анализа е едноставна техника за поставување на приоритети, со помош на која активностите или задачите се категоризираат во групи А, В, С, врз основа на општи критериуми:

А – во оваа група спаѓаат активности кои се сметаат како итни и важни, односно задачи кои доколку не се завршат точно и навремено можат да предизвикаат сериозни негативни последици;

В – во оваа група спаѓаат активности\задачи кои се важни, но не се итни. Овие задачи треба да се извршат, но притоа треба да се почитува

правилото дека не треба да се работи задача од оваа група сè додека некоја задача од групата А, остане незавршена;

С - во оваа група спаѓаат задачи кои не се ниту итни, ниту пак значајни и кои би можеле да бидат делегирани и на некој друг, за да се ослободи повеќе време за извршување на задачите од група А.

Примена на правилото 80/20 - Правилото 80/20 е еден од најкорисните концепти за управување со времето и животот. Се нарекува „принципот на Парето“, според неговиот пронаоѓач, италијанскиот економист Vifredo Pareto, кое вели дека 20 проценти од активностите придонесуваат за 80 проценти од резултатите. Доколку менаџерот има десет работи што треба да ги заврши се испоставува дека две од тие работи вредат петпати, десетпати или повеќе пати од другите осум работи земени заедно. Токму поради ова, успешните поединци умеат да направат разлика помеѓу бројот на задачите и нивната важност и да се фокусираат на остварување на задачите кои се најважни и имаат „најголема вредност“.

Метод на Ајзенхауер – овој метод го добил името по поранешниот американски претседател Dwight Eisenhower, според кој: *„Она што е важно - ретко е итно и она што е итно - ретко е важно“*. Согласно со овој метод, сите задачи според критериумот на итност и важност се сместуваат во еден од четирите квадранти (слика 3.6.). Во првиот квадрант, горе лево, се класифицираат задачите кои се важни и итни, односно кои мора да се извршат. Во вториот квадрант, во горниот агол десно, се сместуваат задачите што се важни, но не се итни и кои доколку се запостават, порано или подоцна ќе станат итни и ќе преминат во првиот квадрант. Во долниот лев квадрант, или третиот квадрант, се сместуваат обврските што се итни, но не се важни и кои претставуваат вистинска стапица, зашто на поединците им дава привид дека се многу зафатени и ефикасни, а всушност се занимаваат со извршување на задачи кои имаат ниска вредност. Долу десно се наоѓа четвртиот квадрант во кој се сместуваат задачите кои не се итни и важни и кои не придонесуваат за зголемување на продуктивноста и ефикасноста.

| | | |
|----------|------|---------|
| | Итно | Не итно |
| Важно | 1 | 2 |
| Не важно | 3 | 4 |

Слика 3.6. Метод за поставување на приоритети според Ајзенхауер
Figure 3.6. Setting priorities according to the Eisenhower method

- Ефикасно делегирање на задачите

Делегирањето на задачите им помага на менаџерите да ослободат голем дел од своето време и да се фокусираат на задачите со повисок приоритет и висока вредност. Техниките за ефикасно делегирање подетално се обработени во поглавјето 3.4. од овој труд.

- Наградување на клучните вештини

Една од сите можни техники на менаџментот коишто се од најголема помош е личното и професионалното подобрување во извршувањето на задачите. Тоа претставува еден од најдобрите заштедувачи на време кои постојат. Поради тоа, постојаното учење и стекнувањето на нови вештини може да внесе дополнителна разлика во способноста на поединецот успешно да ја заврши задачата. Колку тој е подобар во извршувањето, толку е помотивиран, има повеќе енергија и ентузијазам да го совлада одолговлекувањето и да ја заврши работата подобро и

побрзо. Постојаното учење е минималниот услов за успех во која било област.¹⁷³

Покрај горенаведените, постојат и други правила, техники и методи кои се користат за ефективно управување со времето. Како и да е, сметаме дека не треба да се заборави дека управувањето со времето претставува еден вид на средство кое го олеснува извршувањето на задачите на работното место и на таков начин се ослободува повеќе време за да поединецот ги направи нештата во животот коишто му даваат најголема можна среќа и задоволство. Една од најпрочуените изреки на античките Грци била: „Умереност во сите работи“, што преведено во конкретниот случај значи дека секому му е потребно воспоставување на рамнотежа меѓу работата и приватниот живот. На работа треба да се постават приоритети и да се концентрираме на извршување на задачите на највисоко можно ниво. Во исто време, никогаш не треба да се губи предвид фактот дека причината за ефикасно работење е за да може да се ужива во поквалитетен живот дома, со најблиските од семејството и луѓето што ги сакаме.

¹⁷³ Брајан Трејси (2007). *Изеди ја жабата!* Второ издание, ИКОНА, Скопје, стр. 83

ГЛАВА 4

4.1. Одлучување во тимови

Идентификацијата и анализата на проблемот што треба се реши, одредувањето на можните решенија, критериумите според кои се оценуваат алтернативите и изборот на најдоброто решение, претставува **процес на одлучување**. Како резултат на овој процес, произлегува одлуката. **Одлуката**, го претставува изборот на најдоброто, од повеќето можни, алтернативни решенија на проблемот.

Во современото деловно работење главни носители на една организација се доносителите на одлуките. Тие треба да го воочат проблемот, да го анализираат и да донесат одлука на кој начин треба да се реши. **Доносителите на одлуката**, пред сè, треба да настојуваат максимално да ги задоволат целите на организацијата во рамките на одреден систем од ограничувања. Тимовите во организацијата се многу значајни доносителите на одлука. Одлучувањето е основен дел речиси на секоја задача која ја извршува тимот. Брзината и квалитетот на носење на одлуките имаат длабоко влијание врз ефективностата на тимовите и на организацијата во целост. Тоа е процес со кој преку анализирање на опциите и донесување на решенија или одлуки за специфични цели и правци на акција, тимот реагира на можностите и заканите со кои се соочува. Добрите одлуки резултираат со селектирање на адекватни цели и правци на акција, кои го зголемуваат организациското извршување, додека лошите одлуки резултираат во послабо извршување.

Во литературата, генерално, можат да се сретнат два модели на одлучување:

- класичен модел,
- бихејвиористички модел.¹⁷⁴

Овие модели на донесување на одлуки помагаат да се утврдат факторите за кои доносителите на одлуката треба да бидат свесни за да го унапредат квалитетот на одлучувањето. Најчесто, процесот на одлучување е

¹⁷⁴ *Team Decision Making Lessons 1 - 7* (2011). Преземено на 22 јули 2011 г. <http://www.cmaa.org/bmiteam/decision/page3.htm>

комплексен во кој паралелно, последователно, независно или условено се извршуваат голем број на активности и типично не е шаблонски. Гореспоменатите модели, всушност, претставуваат еден вид на патокази кои ги водат членовите на тимот низ процесот на одлучување.

Според **класичниот модел**, доносителот на одлуката ги идентификува и оценува можните алтернативи и нивните последици, врз основа на кои на рационален начин избира најадекватен правец на акција. Класичниот модел е перцептивен модел кој претпоставува дека членовите на тимот располагаат со сите информации кои им се потребни за донесување на оптимална одлука. За разлика од овој модел, **бихејвиористичкиот модел** претпоставува дека донесувањето на одлуките е ризичен и неизвесен процес поради тоа што доносителите на одлуката располагаат со нецелосни информации и ограничени способности за интерпретирање и обработување на информациите. Според овој модел, одлучувањето е поттикнато од интуицијата односно од инстинктот, искуството и акумулираното знаење. Токму поради ова, вообичаено се носат задоволителни, наместо оптимални одлуки.

4.1.1. Класификација и видови на одлуки

Одлуките може да се класифицираат според повеќе фактори, како што се (слика 4.1.):

- видот на проблемот за кој се одлучува;
- според тоа колку често се повторуваат;
- според нивната важност;
- според субјектите на одлучувањето.

Според **видот на проблемот** кој треба да се реши со процесот на одлучување, одлуките може да се поделат на:

- програмирани или доброструктурирани и
- непрограмирани или слабоструктурирани.



Слика 4.1.1. Класификација на одлуки според различни фактори
Figure 4.1.1. Type of decisions according to the different factors

Програмираното одлучување е рутинско, практично, автоматско донесување на одлуки, кое следи утврдени правила или упатства.¹⁷⁵ Донесувањето на одлуки кое се однесува на секојдневно функционирање на организацијата е програмирано одлучување. Програмираното одлучување се случува кога тимовите имаат информација што им е потребна да креираат правила, кои ќе го водат донесувањето на одлуките.

Непрограмираното одлучување е процес на нерутинско донесување на одлуки, кое се случува како одговор на невообичаени, непредвидливи можности и закани.¹⁷⁶ Непрограмираното одлучување се случува кога нема подготвени правила за донесување на одлуки, кои тимот може да ги примени, па членовите на тимот се потпираат на својата интуиција (чувства, убедувања и претчувства) или донесуваат т.н. разумни судови односно одлука која одзема време и напор за да се донесе и резултира од претпазливо собирање на информациите, создавање и оценување на алтернативите.

¹⁷⁵ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*; Global Communication, Скопје, стр.254

¹⁷⁶ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.255

Рутинските и помалите проблеми вообичаено се регулираат со *програмирани одлуки*, додека големите проблеми и важните работи се решаваат на поединечна основа, односно се регулираат со т.н. *непрограмирани одлуки* (табела 4.1.1).¹⁷⁷

Табела 4.1.1. Типови на проблеми и одлуки
Table 4.1.1. Types of problems and decisions

| Тип на одлука | Тип на проблемот | Процедури |
|----------------|---|---|
| Програмирани | Зачестени и рутински проблеми | Структурирани форми на одлучување, стандардна процедура на одлучување |
| Непрограмирани | Нови, сложени, неочекувани, еднократни проблеми | Неструктурирани форми на одлучување и креативно решавање на проблемот |

Повисоките нивоа на менаџерски тимови во организацијата, како што е врвниот менаџментот, се занимаваат со носење на непрограмирани одлуки, додека менаџерските тимови на пониско ниво, главно решаваат чести, повторливи и рутински проблеми.

Според тоа **колку често се повторуваат**, одлуките може да бидат:

- рутински,
- адаптивни и
- иновативни.

Рутинските одлуки претставуваат едни исти одлуки кои секојдневно се повторуваат. Критериумите на одлучување се јасно дефинирани и неменливи. Овие одлуки се најчесто програмирани и се носат од страна на најниските нивоа во процесот на управување со организацијата. **Адаптивните одлуки** повеќе служат за привремено справување со проблемите отколку за решавање на проблемот. И овие одлуки се програмирани одлуки и се носат од страна на повисоките нивоа во процесот на управување со организацијата. **Иновативните одлуки** се насочени кон промена на целите и политиката на организацијата, па според тоа бараат поголема креативност и напор од доносителите на одлуката.

¹⁷⁷ Проф.Трајче Мицески (2009). *Менаџмент*, Авторизиран материјал - Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Во **однос на важноста**, одлуките можат да бидат:

- оперативни,
- тактички и
- стратегиски.

Оперативните одлуки претставуваат програмирани одлуки и со нив се решаваат рутински проблеми. Оперативните одлуки ги носат доносителите на одлуки од најниските нивоа во процесот на управување со организацијата.

Тактичките одлуки претставуваат адаптивни одлуки и се носат при познати ситуации и барања и тоа од страна на повисоките нивоа во процесот на управување со организацијата. **Стратегиските одлуки** се иновативни одлуки кои имаат за цел да го подигнат нивото на ефикасноста на организацијата во постигнувањето на нејзините цели. Овој вид на одлуки ги носат највисоките нивоа, односно врвните менаџерски тимови во организацијата.

Според **субјектите на одлучување**, одлуките се класифицирани како:

- индивидуални или поединечни и
- групни или колективни.¹⁷⁸

Индивидуалното одлучување наоѓа примена во ситуации кога се решаваат поедноставни проблеми кои можат да се решат со знаење на една личност. **Групното или колективното одлучување** се применува при решавање на сложени проблеми кои бараат поголема систематичност, односно во случај кога одредена ситуација не е можно да се реши со специјалистички знаења на една дисциплина и на еден човек. Мнозинството важни организациски одлуки се носат од страна на тимови, наместо од поединци. Колективното одлучување има предности над индивидуалното одлучување поради неколку аспекти. Во продолжение се систематизирани најзначајните позитивни страни на групното одлучување:

- Колку е поголем бројот на учесници во процесот на одлучување, толку е поголема веројатноста дека одлуката ќе биде поквалитетна, а избраното решение поисправно;

¹⁷⁸ N. John Castellan (1993). *Individual and Group Decision Making*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey, USA, стр.219 - 240

- Поголемиот број на учесници во одлучувањето подразбира едновременно вклучување на поголем број на информации, искуства, креативност, комбинирано знаење и вештини, што претставува драгоцен придобивка за процесот на одлучување. Располагање со неспоредливо поголема количина информации претпоставува многудимензионалност во пристапот кон проблемот;
- Тимското одлучување води кон проширување на бројот на можните алтернативи;
- Кога менаџерите во организациите работат како тим за да донесат одлука и да ги решат проблемите, нивните избори на алтернативи имаат помала веројатност да станат жртви на предрасуди и грешки;
- Учесството на целиот тим во процесот на одлучување води кон подобро разбирање на одлуката и нејзино поцелосно прифаќање и во случаите кога донесената одлука не ги задоволува целосно индивидуалните интереси;
- Учесството на целиот тим во носењето на одлуката подразбира поголема посветеност од страна на сите членови на тимот, во процесот на спроведување на одлуката;
- Тимското одлучување има психолошки ефекти во однос на јакнење на добрите односи меѓу членовите на тимот, подобрена комуникација и разбирање, што од друга страна води кон зголемен морал, мотивација, задоволство од работата и заеднички напор за соочување и решавање на проблемите и друго.

Покрај големиот број на позитивни страни, со колективното одлучување се поврзани и некои потенцијални слабости, како на пример:

- Споредено со просечното време потребно за носење на индивидуална одлука, колективното одлучување бара повеќе време, бидејќи како групен процес ваквиот начин на носење на одлуката подразбира планирање и организирање на голем број активности и нивна временска синхронизација;

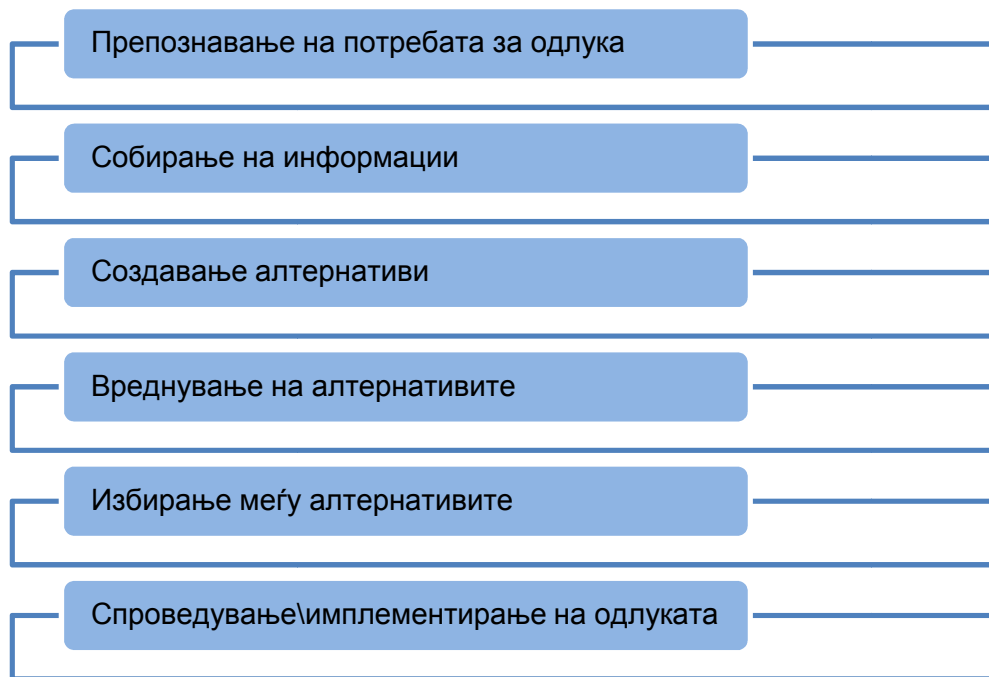
- Често пати при колективното одлучување може да се појави проблем околу тоа кои учесници треба да учествуваат во одлучувањето. Дали тоа треба да бидат само членовите на тимот или надворешни експерти и поединци кои според организацискиот статус поседуваат моќ, влијанија и овластувања кои можат да влијаат на одлуката;
- Не ретко, процесот на колективно одлучување, од страна на одредени доминантни поединци или мала група, може да биде искористен за елиминирање на нивната одговорност и наметнување на непринципиелни ставови;
- Во различни фази на одлучување може да дојде до појава на недоразбирања и отворени конфликти на застапници на различни интереси, поради тоа што учесниците во процесот на одлучување располагаат со различни информации, имаат различни убедувања, преференции и интереси, што предизвикува одлучувањето да прерасне во скап и неефикасен процес

Еден од најголемите ризици кои со себе ги носи групното, односно колективното одлучување е т.н. *групно едноумие*, при што се создаваат услови да се донесат погрешни и некавалитетни одлуки и покрај тоа што станува збор за стручна и компетентна група. **Групното едноумие** претставува состојба на погрешно и пристрасно донесување на одлуки, кое се случува во групи, чии членови се стремат кон меѓусебно договарање на сметка на точно оценети информации, релевантни за одлуката.¹⁷⁹ Феноменот на групно едноумие е елабориран во претходното поглавје на овој труд.

4.1.2. Чекори во процесот на одлучување

Во литературата може да се сретнат различни класификации на чекорите во процесот на одлучување во зависност од тоа на што одредени автори ставаат акцент во своите истражувања, но како и да е, заедничко за сите нив е сознанието дека одлучувањето претставува еден интегрален процес кој се одвива во неколку чекори/фази (слика 4.1.2.).

¹⁷⁹ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.271



Слика 4.1.2. Фази во процесот на одлучување
Figure 4.1.2. Decision making phases

Препознавање на потребата за донесување на одлука претставува прв чекор во процесот на одлучување. проблемот не може да биде правилно дијагностициран ако на доносителот на одлуката не му е јасно што сака да постигне со неговото решавање и кои цели треба да бидат постигнати. Услов за ефикасно одлучување е познавање на постојната ситуација внатре во организацијата, како и промените во екстерното опкружување. Во препознавање на потребата на донесување на одлуки, тимовите можат да бидат проактивни или реактивни, но важното прашање е дека мораат да ја препознаат оваа потреба и да одговорат на навремен и адекватен начин.

Во следниот чекор на одлучување, заради донесување на квалитетна одлука, тимот треба да биде сигурен дека располага со сите релевантни информации врз основа на кои може да се донесе одлуката, а кои му се достапни во дадениот момент, имајќи го предвид расположливото време. Во практиката, во одредени ситуации, тимовите се одлучуваат наместо собирање на информации доверба да □ дадат на интуицијата и до решение на проблемот да дојдат врз основа на претходно искуство и акумулирано знаење. Со таквото постапување, тие ризикуваат да ги решат само појавните симптоми, а не и суштината на проблемот. Постојат голем број на техники што можат да

се искористат за собирање на информациите, како што се: набљудување, анализа на слични ситуации или резултати од преземени акции во поранешниот период, прашалници, документација и друго.

Информационата основа создадена во претходната фаза, на тимот му овозможува да формира две или поголем број на алтернативи. Решението на проблемот се наоѓа меѓу алтернативите и затоа оваа фаза од процесот на одлучување е доста значајна. Многу ретко за сложените организациски проблеми постои само едно решение. Најчесто на располагање се голем број можни решенија чие идентификување е задача на тимот.

Во следниот чекор или чекорот на вреднување на алтернативите е потребно да се оценат предностите и слабостите на секоја од идентификуваните алтернативи. Притоа се применуваат општи критериуми за оценување на алтернативните правци на акција, како што се легалност, етичност, економска изводливост и практичност. Како критериуми за споредба на алтернативите се користат и:

- потенцијалните ризици;
- позитивните резултати;
- потребата од промени во потенцијалите и во однесувањето;
- искористување на потенцијалните ресурси во организацијата;
- големината на отпорот во организацијата.

Откако внимателно ќе бидат вреднувани сите алтернативи, се преминува кон следниот чекор во кој се рангираат алтернативите врз основа на гореспоменатите решенија, по што се носи одлуката. Избраната алтернатива, односно одлуката кога ќе биде донесена мора да биде и имплементирана. Паралелно со нејзината имплементација треба да бидат донесени и голем број на последователни или поврзани одлуки, за да биде остварена целта. Доколку донесената одлука не е имплементирана, излегува како таа воопшто и да не е донесена.

4.1.3. Техники на групно донесување на одлуки

Во процесот на групно донесување на одлуки, во најголем број од случаите се употребуваат техники на групно или колективно донесување на

одлуки, со кои се унапредуваат креативни идеи и иновативни решенија. Овие техники се употребуваат за спречување на групното едноумие и откривање на предрасудите. Меѓу најчесто споменуваните техники за групно донесување на одлуки се:

- борба на мислења (Brainstorming);
- номинална групна техника;
- делфи техника;
- ѓаволов адвокат;
- дијалектичко истражување;
- техника на постепено одлучување (Stepladder method) и др.

Brainstorming техниката или **борба на мислења** е техника за колективно решавање на проблеми, во која донесителите на одлука се сретнуваат лице во лице за да создаваат и расправаат за разновидни алтернативи за кои се донесува одлука.¹⁸⁰ Вообичаено, групата се состои од 5 до 15 члена, при што еден од нив пошироко го објаснува проблемот, а потоа сите членови ги споделуваат нивните идеи и создаваат алтернативни правци на акција. Сите алтернативи се земаат предвид, а членовите се охрабруваат да бидат радикални и иновативни. Колку е поголем бројот на предложени алтернативи, дотолку е подобро. Членовите се поттикнуваат да се надоврзуваат на меѓусебните предлози. Кога се создадени сите алтернативи, членовите на тимот расправаат за сечиј предлог и развиваат куса листа на најдобри алтернативи. Оваа техника е доста погодна, затоа што за многу кратко време, се изнаоѓаат голем број на можни решенија, идеи и предлози за надминување на проблемот.

Номиналната групна техника е техника на донесување на одлуки во која членовите на тимот ги запишуваат идеите на решенијата, ги читаат нивните предлози пред целиот тим и дискутираат, а потоа ги рангираат алтернативите, од најмногу преферираната до најмалку преферираната, при што се избира алтернативата која е највисоко рангирана.¹⁸¹

¹⁸⁰ Group Decision Making methods (2011). Преземено на 30 јули 2011 г.

<http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Decision-Making.html>

¹⁸¹ Making Group Decision – A Guide to Selected method (2011). Преземено на 30 јули 2011 г.
<http://crs.uvm.edu/citizens/decision.htm>

Делфи техниката е техника на донесување на одлуки, во која членовите на тимот не се состануваат лице во лице, туку одговараат со пишување на прашања поставени од лидерот на тимот.¹⁸² Овој вид на техника е особено погоден за случаи кога членовите на тимот се наоѓаат на различни географски локации и не можат да се состанат лице во лице.

Делфи техниката се одвива во неколку чекори:

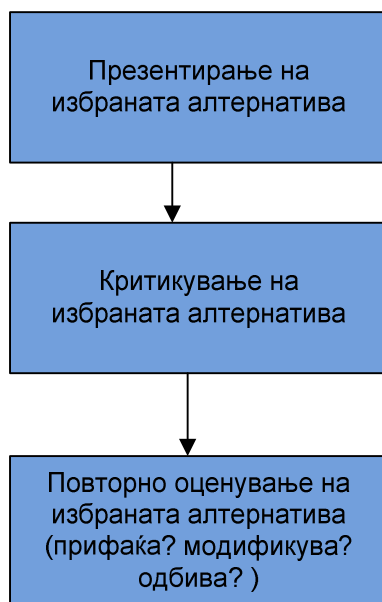
- лидерот пишува изјава за проблемот и серија на прашања на кои треба да одговорат учесниците;
- прашалникот се испраќа до доносителите на одлуката кои имаат најголеми познавања за проблемот; од нив се бара да најдат решенија, да го пополнат прашалникот и да го вратат до лидерот на тимот;
- лидерот ги забележува и сумира одговорите; потоа резултатите им се враќаат на учесниците, со дополнителни прашања на кои треба да одговорат пред да биде донесена одлука;
- процесот се повторува сè додека не се постигне консензус и не е видлив најпогоден правец на акција.

Ѓаволов адвокат претставува критична анализа на преферираната алтернатива, развиена како одговор на предизвиците произлезени од член на тимот, кој играјќи улога на ѓаволов адвокат ги брани непопуларните или спротивните алтернативи, во корист на аргументот (слика 4.1.3.).¹⁸³

Оваа техника овозможува да се анализира преферираната алтернатива и да се утврдат нејзините слабости и јаки страни, пред истата да биде имплементирана. Ѓаволовиот адвокат го критикува и предизвикува начинот на кој тимот ги оценува алтернативите и избира една меѓу останатите. Целта на ѓаволовиот адвокат е да ги идентификува сите причини кои можат да ја направат алтернативата неприфатлива. На овој начин, доносителите на одлуката стануваат свесни за можните ризици на препорачаните правци на акција.

¹⁸² Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.280

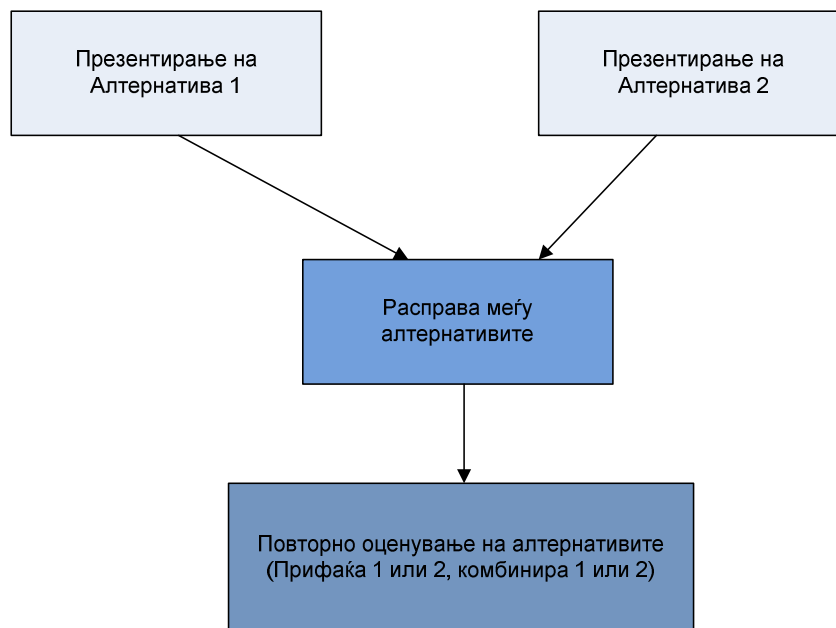
¹⁸³ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.272



Слика 4.1.3. Метод на ѓаволов адвокат
Figure 4.1.3. Devil's advocacy method

Дијалектичкото истражување оди чекор понапред во анализата. На проблемот се распоредуваат две групи на доносители на одлуката и секоја група е одговорна за оценување на алтернативите и избор на едната од нив. Менаџерите ја слушаат секоја група која ја презентира нејзината преферирана алтернатива, а потоа секоја група ја критикува другата страна. Во текот на оваа расправа, менаџерите ги предизвикуваат позициите на двете групи, да ги откријат проблемите и ризиците поврзани со нивните решенија. Целта е да се најде подобар алтернативен правец на акција што ќе го усвои организацијата (слика 4.1.4.).¹⁸⁴

¹⁸⁴ Gareth Jones and Jennifer Smith (2008). *Современ менаџмент*. Global Communication, Скопје, стр.272



Слика 4.1.4. Метод на дијалектичко истражување
Figure 4.1.4. Dialectical Inquiry method

Stepladder техниката на колективно одлучување е предложена од страна на Rogelberg, Barnes и Lowe, во 1992 година. Оваа техника овозможува секој член на тимот да го презентира своето гледиште за можното решение на проблемот, при што дава свој придонес во обликувањето на конечната одлука.¹⁸⁵

Процесот се одвива во неколку чекори. На почетокот се формира т.н. основна група од двајца членови на тимот кои започнуваат прелиминарна дискусија за проблемот со кој се соочува тимот. По одреден временски интервал, на основната група се приклучува трет член на тимот, кој ги претставува неговите идеи за можното решение на проблемот. Сите тројца членови продолжуваат со прелиминарна дискусија за можното решение. Процесот продолжува во чекори, сè додека систематски сите членови на тимот не се приклучат кон основната група. Кога ова ќе се случи, членовите преку дискусија и полемика се договараат за конечното решение на проблемот.

¹⁸⁵ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 111-112

Бројот на чекори се зголемува или намалува во зависност од бројот на членовите на тимот (слика 4.1.5).¹⁸⁶



Слика 4.1.5. Stepladder техника
Figure 4.1.5. Stepladder technique

Примената на оваа техника бара исполнување на следниве предуслови:

1. Секој член на тимот треба да добие доволно време да размислува за проблемот, пред да влезе во основната група;
2. Од новиот член се бара да направи прелиминарна презентација за можното решение, пред да ги слушне идеите на членовите од основната група;

¹⁸⁶ Stepladder technique (2011). Wikipedia, the free encyclopedia. Преземено на 1 август 2011 г. http://en.wikipedia.org/wiki/Stepladder_technique

3. Со приклучувањето на секој нов член кон основната група, треба да се предвиди доволно време за дискусија во рамките на основната група;
4. Конечната одлука се носи само во случај кога сите членови на тимот се приклучени кон основната група.

Истражувањата покажуваат дека Stepladder техниката е метод на колективно одлучување, кој овозможува надминување на некои од вообичаените проблеми на колективно одлучување. Сите членови на тимот даваат свој личен придонес во носењето на крајната одлука и решението за проблемот, со своите предлози, посветеност, заинтересираност, креативност, знаење и вештини за одлучување.¹⁸⁷

Колективното донесување на одлуки може да се унапреди и преку формирање на тимови во кои членуваат поединци од различен пол, со различно етничко, функционално и национално потекло, со различни животни искуства, знаења и мислења. Разноличните тимови се помалку склони кон групно размислување, бидејќи членовите на групата веќе се разликуваат меѓусебно и поради тоа помалку се изложени на притисоците за едноличност.

¹⁸⁷ Michael A. West (2010). *Effective teamwork*. BPS Blackwell Book, Second Edition, стр. 113

ГЛАВА 5

5.1. Конфликти во рамките на тимот

Конфликтите се нормален и неизбежен дел од животот. Тие претставуваат составен дел на меѓучовечките односи, па дури и на односите на поединците што најмногу си значат едни со други. Општа тенденција е на конфликтите да се гледа како на нешто што задолжително претставува закана на добрите меѓучовечки односи. Кога ќе се спомене поимот „**конфликт**“, речиси сите поединци ги асоцира на нешто лошо, на нешто што не би требало да се случи, нешто што би требало да се спречи. Затоа, неопходно е да се разбере вистинската природа на конфликтите, а потоа да се зборува за ефикасни начини на нивно разрешување.

Конфликтот е феномен кој е сè поприсутен во секоја сфера на општественото живеење. Согласно на ова, **интергрупниот конфликт** или конфликтот во рамките на тимот, **интрагрупниот конфликт** кој настанува меѓу групите или тимовите, како и **интерорганизацискиот конфликт** кој настанува меѓу организациите се вообичаена појава во секојдневната работа. Во продолжение е даден подетален осврт на интрагрупниот конфликт, односно на конфликтот кој се јавува во рамките на тимот.

Конфликтите во тимот претставуваат несогласување меѓу членовите на тимот, што е предизвикано од фактот дека мора да ги делат истите дефицитарни ресурси и работни активности и/или дека сите имаат желба да надвладаат нивните цели, вредности и видувања коишто меѓусебно се разидуваат.¹⁸⁸

Конфликтите во рамките на тимот не мора да се појават, но често се појавуваат. Нивната појава не може да се спречи, а често пати не е ни пожелно да се спречува. Во некои ситуации дури е и пожелно да се појават. Така, конструктивните конфликти во тимот можат да претставуваат извор на совршенство, квалитет и креативност, додека деструктивните конфликти водат кон слаби перформанси во тимот, па во најлош случај можат да предизвикаат

¹⁸⁸ Кристина Лефкова (2010). *Техники и методи во процесот на разрешување на конфликтите*. *Global HR, списание за човекови ресурси*, број 15, мај 2010, стр.78

дури и распаѓање на тимот.¹⁸⁹ Затоа, интерперсоналните процеси во тимот, а со тоа и резултатите од работата на тимот, во голема мера зависат од конфликтот помеѓу тимските членови, во смисол на тоа дали конфликтот ќе се појави и како истиот ќе се управува.

5.1.1. Причини за настанување на конфликтот

Конфликтите во тимот најчесто настануваат поради фактот што сите тимски членови имаат свои лични цели и потреби. Целите на некои членови можат да се исполнат само по цена на неисполнување на целите на други членови или неисполнување на тимските цели. На тој начин, при реализација на целите кои се исклучуваат меѓу себе доаѓа до судир на интереси. Конфликтот настанува и поради тоа што целите се нејасни, неприфатливи и нереални или се во опозиција на инволвираните страни.

Појавата на конфликт во тимската работа, генерално, може да се објасни на два начина. Според едниот начин, до конфликт доаѓа поради тоа што тимските членови како личности се некомпатибилни. Овој тип на конфликт обично е преоптоварен со емоции, како што се гнев, презир, срам, незадоволство, страв и слично и ретко е поволен. Според другиот начин, доаѓа поради тоа што личните цели на членовите на тимот се разликуваат помеѓу себе, но и во однос на тимските цели.¹⁹⁰

На слика 5.1.1. се прикажани карактеристиките на тимскиот конфликт, од аспект на целите, личните и тимските, односно дали целите се различни и дали се компатибилни меѓу себе. Притоа предвид се земени случаи кога:

- членовите на тимот имаат различни, но компатибилни лични цели;
- членовите на тимот имаат различни, но некомпатибилни лични цели;
- одредени членови на тимот, своите лични цели ги ставаат пред тимските интереси.

¹⁸⁹ Michael A. West (2010). Effective teamwork; BPS Blackwell Book, Second Edition, стр.171

¹⁹⁰ М-р. Благој Губер (2010): *Како да се заобиколи или реши конфликтот во тимот?*. Global HR, списание за човекови ресурси, број 19, септември 2010 г., стр.42

| Различни и компатибилни лични цели | Различни и некомпатибилни лични цели | Личните пред тимските цели |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Тимските членови имаат различни интереси, но тие не се спротивставени меѓу себе • Ризикот од конфликт поради разновидноста на личните цели е минимален • Тимската работа може да им овозможи на членовите на тимот заеднично постигнување на разновидни лични цели | <ul style="list-style-type: none"> • Тимските членови имаат различни интереси, кои се спротивставени меѓу себе • Спротивставените лични цели, често доведуваат до несогласување меѓу тимските членови и до појава на конфликт • Најнеповолна ситуација е кога личните цели на едни членови можат да се исполнат само по цена на неисполнување на личните цели на други членови | <ul style="list-style-type: none"> • Еден член на тимот сака да ги постигне своите лични цели за сметка на нецелосно постигнување на тимските цели • Членот на тимот се фокусира на придонеси кои се само негови, а тоа води кон намалена соработка со останатите тимски членови • Негативен ефект врз тимската работа, заради тоа што често соработката е неопходен услов за тимот да постигне добар резултат |

Слика 5.1.1. Карактеристиките на тимскиот конфликт, од аспект на целите на членовите на тимот

Figure 5.1.1 Characteristics of team conflict, in terms of the member's objectives

Покрај целите, како причини за појава на конфликти, истите се јавуваат и поради:¹⁹¹

- меѓузависнот на задачата во рамките на тимот;
- организационите, технолошките и економските услови за работа;
- недостаток на јасност за тоа која е крајната цел на тимот и која улога ја има поединечно секој член на тимот;
- слаба комуникација помеѓу членовите на тимот;
- типови личности, склони на конфликти;
- лошо управување со времето;
- недостаток на лидерство и менаџмент;
- недостаток на вештини и способност на членовите на тимот;
- лични проблеми на членовите на тимот;

¹⁹¹ Barbara Buleit (2006). *Effectively Managing Team Conflict*, Global Knowledge, Expert Reference Series, стр. 676 - 679

- систем на различно оценување и наградување на членовите на тимот, од страна на лидерот на тимот или менаџерскиот тим на организацијата и друго.

Поголем број од наведените причини за настанување на конфликтите ги идентификува и Varney и смета дека генерално тие можат да се групираат во три категории: ¹⁹²

1. комуникациски фактори;
2. структурни фактори;
3. лични фактори.

Комуникациските фактори се едни од најзначајните и може да бидат главен извор на недоразбирање. Во овие фактори спаѓаат: недоволно споделување на информации меѓу членовите на тимот, сиромашни вештини за слушање, разлики во толкувањето и перцепцијата, игнорирање на невербални знаци и друго. Во групата на **структурни фактори** се вбројуваат: нивото на учество, големината на тимот и организацијата, меѓузависност на задачите, систем за наградување и други. **Личните фактори** ги вклучуваат: самодовербата на поединецот, личните цели, вредностите и потребите и друго.

Без разлика на тоа кои се причините за настанување на конфликтите, авторот на овој труд смета дека тие ја дезорганизираат работата и се одразуваат на нервната напнатост и психичката состојба на луѓето. Спротивставените страни повеќе размислуваат за конфликтите, отколку за работата, што предизвикува пропуштени крајни рокови и лош квалитет на извршување на задачата. Поради тоа, конфликтот е пожелен доколку го има во оптимално количество. Доколку конфликтот е конструктивен, функционален и може да се контролира, тој е корисен и го зголемува учинокот на целиот тим и организацијата во целост, а претставува и орудие и предизвик за промени и иновации, поттикнува појава на разни идеи и напредок. Конфликтот овозможува раст и развој, како поединечно на секој член на тимот, така и на тимот во целост.

¹⁹² Glenn Varney (1989). *Building Productive Teams* - an action guide and resource book; Joossey Bass, стр. 56

Ефективноста на менаџерско-лидерскиот тим во голема мера зависи од начинот на кој тие гледаат и управуваат со конфликтите, како во рамките на нивниот тим, така и со конфликтите кои се појавуваат меѓу останатите вработени во организацијата. Современиот начин на работа и промените што секојдневно се случуваат бара од менаџерско-лидерскиот тим постојано да биде отворен кон учење и да биде во тек со настаните, да ја зголеми својата будност и повеќе да се ангажира во работата, со цел да се одржува организациската целина и да се остваруваат организациските цели. Менаџерско-лидерскиот тим во организацијата е свесен за своето влијание врз вработените, без разлика дали тоа е намерно или ненамерно влијание. Оттука, произлегува дека вработените ќе гледаат на работите онакви какви што менаџерот ќе ги претстави. Според тоа, вредносниот систем на менаџерско-лидерскиот тим во голема мера се поистоветува со вредносниот систем што организацијата сака да го има.

Согласно со ова, доколку во вредносниот систем на менаџерскиот тим стои дека конфликтите се негативни, деструктивни, тогаш тој со своето влијание ќе го пренесе тоа и во организационата средина и ќе создаде атмосфера во која конфликтите ќе се сметаат за деструктивни и нивното појавување ќе се доживува како распад на организационата целина, ќе се создаде атмосфера на избегнување на конфликти, дури и тогаш кога тие реално постојат. Во спротивно, доколку менаџерскиот тим ги прифаќа конфликтите како конструктивни и правилно управува со нив, тие ќе бидат извор на иновации, свежи идеи и напредок во организацијата.¹⁹³

5.1.2. Најчести типови на конфликти во тимот

Основен критериум при разгледувањето на тимските конфликти од аспект на успешна тимска работа е нивната ориентираност. Некои тимски конфликти се ориентирани кон односите во тимот и тие се познати како конфликти на односите, а други кон задачата на тимот и се познати како

¹⁹³ Duke Corporation Education (2005). *Building Effective Team*; Dearborn Trade Publishing, New York, USA, стр.45

конфликти на задачите.¹⁹⁴ Ваквиот пристап во разгледувањето на тимските конфликти е важен за тимот, затоа што на овој начин тимските конфликти се оценуваат од аспект на корисност за тимската работа. Тоа значи дека некои тимски конфликти може да бидат корисни за тимската работа, а некои штетни за неа.

Конфликт на односите се појавува во тимови во кои постои интерперсонална некомпатибилност. Односите помеѓу тимските членови се посебно важни за тимската работа, па затоа треба на нив постојано да се внимава уште од почетокот, со цел да се превенираат потенцијални конфликти или да се спречат другите во нивната почетна фаза. Посебно треба да се внимава на оние конфликти кои изгледаат наивно, затоа што тие можат да бидат поштетни за тимската работа од конфликтите кои уште во почетокот изгледаат сериозно. Така, на пример, разликата помеѓу членовите на тимот во нивната способност за комуникација и социјализација може да доведе до појава на конфликт. Овој конфликт обично се појавува кога постојат разлики во карактерите помеѓу членовите. Тој, во почетокот обично изгледа несериозно и наивно, затоа што членовите на тимот се препираат за нешто што е од мало или никакво значење за тимската работа. Наизглед незначајните разлики ескалираат во една негативна спирала, која се карактеризира со тоа што негативните коментари на еден тимски член изнудуваат подеднакво негативни одговори од друг член на тимот. Прекинувањето на циклусот од негативен реципроцитет е тешко и тимот може да биде парализиран од растечкиот конфликт. Општо гледано, конфликтот на односите е штетен за тимската работа, затоа што ги влошува односите помеѓу членовите на тимот, а со тоа ја намалува ефикасноста на тимот.

До **конфликт на задачите** се доаѓа кога помеѓу тимските членови се појавува разлика во мислењата околу тоа кои задачи треба да се извршат и како истите да се извршат. За разлика од конфликтот на односите, конфликтот на задачите може да биде корисен за тимската работа. Значајна разлика помеѓу овие два типа на конфликти е во тоа што овој вид на конфликт не се фокусира на интерперсоналните разлики меѓу тимските членови, туку на

¹⁹⁴ М-р. Благој Губер: *Како да се заобиколи или реши конфликтот во тимот?*; Global HR, списание за човекови ресурси, број 19, септември 2010, стр.43

разликите околу извршувањето на задачите. Кога постои конфликт на задачите за тимската работа е многу важно вниманието на тимските членови да се задржи на задачите, односно да не се дозволи разликите во гледањето на задачите да се поврзат со индивидуалните разлики меѓу тимските членови. Ова е важно затоа што во тој случај конфликтот на задачите, кој може да биде корисен, ќе се претвори во конфликт на односите, кој обично е штетен.

Во однос на различни типови на конфликти кои можат да се појават во тимот, Alen B. Amason смета дека постојат два вида на конфликти:¹⁹⁵

1. **когнитивни конфликти** кои се засноваат на разлики на идеи, процеси или принципи помеѓу членовите на тимот;
2. **афективни конфликти** кои се засноваат на разлики во емоциите или вредностите на членовите на тимот.

Thomas K. Capozzoli ги класифицира конфликтите во тимот во зависност од тоа дали исходот од конфликтот е деструктивен или конструктивен.¹⁹⁶ Конфликтите се **конструктивни** кога луѓето во тимот се менуваат и напредуваат, а конфликтот резултира со решение за проблемот, инволвираноста на сите засегнати страни во конфликтот се зголемува, а расте и кохезивноста во тимот. Конфликтите се **деструктивни** кога не се носи одлука и проблемот останува нерешен, енергијата на членовите се насочува непродуктивно, нивниот морал опаѓа, а тимот останува поделен.

5.1.3. Методи за решавање на конфликти во тимот

Членовите на тимот можат конфликтот во тимот да го решат на неколку вообичаени начини. Тие можат да го одбегнат конфликтот, можат да наметнат решение за проблемот, можат да постигнат компромисно решение за проблемот и можат меѓусебе да преговараат интегративно.¹⁹⁷

¹⁹⁵ Cynthia Phillips (2009). *Managing Team Conflict*. Center for Human Systems, Articles. Преземено на 22 јули 2011 г. <http://www.chumans.com/human-systems-resources/managing-team-conflict.html>

¹⁹⁶ Thomas K. Capozzoli (1995). *Resolving conflict within teams*; Journal for Quality & Participation; Dec95, Vol. 18 Issue 7, стр. 28

¹⁹⁷ Exforsys Inc.: *Standard Steps to Resolve Conflict*, Published on: 2nd Sep 2009. Преземено на 24 јули 2011 г. <http://www.exforsys.com/career-center/conflict-management/standard-steps-to-resolve-conflict.html>

Пред да се одлучи кој метод за разрешување на конфликтот во тимот ќе се примени, потребно е да се идентификуваат причините за настанување на конфликтот и да се анализира односно разбере природата на конфликтот.

- **Одбегнување на конфликтот**

Еден начин за решавање на конфликтот, што всушност и не е решавање на конфликтот, е одбегнување на конфликтот. Ова се случува кога членовите на тимот не преземаат никакви активности за решавање на конфликтот, односно се однесуваат како да не постои конфликт. Тие се обидуваат да ги игнорираат разликите кои постојат меѓу нив. Одбегнувањето е ефективен метод за справување со конфликт на односите. Врз база на ова сознание, во некои тимови се воведува правило со кое се бара од членовите на тимот да ги игнорираат интерперсоналните разлики меѓу себе. Истражувањата во оваа насока покажуваат дека ваквите тимови имаат подобро извршување во однос на тимовите во кои има правило кое ги охрабрува членовите на тимот да го изразуваат своето мислење еден за друг, за добрите и лошите особини. Одбегнувањето на конфликтот може да биде ефективен метод за соочување со конфликт на односите, но не за долго. Долгорочното одбегнување на конфликтот на односи може интерперсоналните односи меѓу тимските членови да ги доведе до такво ниво што тимската работа останува невозможна. Односите меѓу тимските членови во таков случај стануваат толку лоши, што не можат повеќе да работат заедно.

- **Наметнување на решение**

Овој метод за решавање на конфликти најчесто се применува кога еден член на тимот се обидува да ја оствари својата лична цел за сметка на тимската цел. Останатите членови ваквиот однос го забележуваат и се обидуваат да го спречат. Се создава конфликтна ситуација „еден против сите“, во која член на тимот е присилен да го прекине својот обид за остварување на својата лична цел. Мнозинството го принудува да се повлече и на тој начин се наметнува разрешување на конфликтот. Примената на овој метод обично предизвикува незадоволство и намалена мотивација.

- **Компромис**

Компромисот се карактеризира со тоа што секоја страна во спорот прави отстапки, затоа што сфаќа дека не е во можност целосно да ги реализира своите цели. Основна карактеристика на компромисот е дека тој ги зема предвид сите интереси, но не успева да најде решение кое во целост би ги задоволило сите инволвирани страни. Со други зборови, тој не им дозволува на сите членови во тимот целосно да ги следат своите интереси и да ги постигнат своите лични цели во целост. Во тимската работа треба да се внимава на практикувањето на компромисот, затоа што тимските членови може да се навикнат да го користат секогаш кога ќе се појави конфликт. Ваквата практика на тимот му ги одзема придобивките од конструктивно несогласување и му го намалува потенцијалот за постигнување на пооптимални решенија.

- **Интегративно преговарање**

Овој метод за решавање на конфликти ги зближува тимските членови кои се во конфликт и им помага во потрагата по решение кое ќе биде победничко за сите. За да можат да го применуваат овој метод, членовите на тимот треба да бидат меѓусебно отворени и да градат меѓусебна доверба. Ова им овозможува да соработуваат при одредувањето на изворот на конфликтот и при истражувањето на алтернативите кои го елиминираат конфликтот, без значајно да оштетат чии било интереси.

Интегративното преговарање се смета за најефективен метод за решавање на конфликти на задачи. Но, примената на овој метод бара повеќе време и труд, па затоа може да не биде најповолен за практикувањето во сите ситуации. Клучот на интегративното преговарање е асертивниот пристап во решавање на проблемите. Од ова произлегува дека членовите на тимот за да можат ефективно да се соочат со конфликтот мора да знаат како да применуваат асертивно однесување, односно да практикуваат принципи кои ќе им помогнат да го надминат конфликтот на задачи, како што се:

- емпатичен начин на комуницирање;
- детално опишување на проблемот без оценување и критикување;

- опишување на влијанието на проблемот врз задачата и членовите на тимот;
- барање специфични промени во однесувањето;
- подготвеност за градење компромис и друго.

ГЛАВА 6

6.1. Емпириско истражување

Претходните пет глави даваат солидна теоретска основа за осознавање на суштината, фундаменталните идеи и прашања, поврзани со концептот на тим и тимската работа. Меѓутоа, од практична важност е да се осознаат и идентификуваат карактеристиките на ефективните тимови во организациите, поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата.

Успешните тимови и тимската работа претставуваат движечка сила за остварување на стратешките цели на организацијата. Во средина каде што функционираат успешни тимови, истите придонесуваат за ефикасно мобилизирање на вработените, а со тоа и за севкупниот успех на организацијата. Вработените, заедно со своите колеги работаат за да се постигне определен резултат, односно да се остварат поставените цели. Иако вработените имаат свои работни задачи и во голем број на случаи, припаѓаат на различни сектори, нивната работа е насочена кон остварување на целите на организацијата во целост. Поради ова, терминот тим сè почесто се идентификува во иста смисла како и термините - ефективност, ефикасност, решение на проблем или успех.

Тимовите претставуваат клуч за успех на организациското извршување и извор на конкурентска предност. Оттаму, од исклучително големо значење е сè повеќе организации во Македонија да ги осознаат предностите на тимската работа како еден од начините за унапредување на извршувањето, зголемена ефективност и ефикасност во работењето, како и постигнување на квалитетни и конкурентни по цена, продукти и сервиси.

6.2. Методологија на истражување

6.2.1. *Оправданост на истражувањето*

Оправданоста на истражувањето произлегува од значењето што го има феноменот на тим и тимска работа за зголемување на ефикасноста и ефикасноста во работењето, остварување на крајната цел и зголемена успешност на организациите. Во новата ера на рапидни промени и глобална економија, тимската работа драматично влијае на ефикасноста на организациите. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите. Тимското работење во организациите станува сè поважно, бидејќи создава атмосфера на доверба, поддршка и сигурност. Освен тоа, работењето во тим е полесно бидејќи нема поединечна одговорност и човекот не е осамен на патот кон остварување на некоја цел. Тимската работа ги зголемува извршувањето, мотивацијата и задоволството на вработените, нивната посветеност кон работата, ослободува креативност и создава вештини.

Одовде, сосема се оправдани истражувачките напори насочени кон идентификување и анализа на карактеристиките кои треба да ги поседува еден ефективен тим во организациите.

6.2.2. *Предмет на истражувањето*

Предмет на ова теоретско и емпириско истражување е феноменот на тимската работа, како и нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите од страна на тимовите, поради фактот што успешноста на тимовите на крај го одредува и севкупниот перформанс на организацијата.

Денес во организациите, заради поголема успешност во извршување на задачите, често пати се применува концептот на тимската работа и се формираат голем број на тимови кои можат да имаат формален или неформален карактер, како на пример: менаџерски тим, проектен тим, тим за развој на сервиси, тим за воведување на нов продукт и друго. Секој од овие тимови, на свој специфичен начин придонесува за успешноста на

организацијата. Сепак, имајќи ги предвид улогата и значењето што во секоја организација го има менаџерско-лидерскиот тим во организацијата, фокусот на истражувањето е ставен на одредување и анализа на карактеристиките кои влијаат на неговата ефективност. Тимскиот модел на менаџмент претставува современ модел на организација на менаџерската позиција. Еден дел од својата работа, менаџерите од врвот на менаџерската хиерархија можат да го вршат самостојно. Меѓутоа не треба да се запостави и фактот дека постојат и такви работи од доменот на менаџерската функција за чие остварување е потребно формирање на соодветен тим. Потребата за формирање на таков тим се јавува како резултат на изразената комплексност во функционирањето на современите организации од една страна и фактот дека поединецот, менаџерот, не може сам со својата работа да одговори на тие барања. Во оваа смисла, тимската работа се смета како современа форма на организација на врвот на менаџерската структура, па затоа идентификувањето и анализирањето на карактеристиките со кои треба да се одликува еден ефективен менаџерско-лидерски тим во организациите се вистински предизвик за авторот на овој труд.

Научно-теоретското истражување е сумирано во рамките на пет одделни дела, во кои теоретски се елаборира значењето, предностите и недостатоците на тимската работа. Понатаму, акцент е ставен на динамиката на тимот, со осврт на значењето што го има правилниот избор на членовите на тимот, нивните квалитети, способности и вештини. Исто така, детално се разработени фазите на развој низ кои поминува тимот, улогите на членовите на тимот, како и значењето на воспоставените норми и кохезивноста во рамките на тимот. Поради фактот што перформансите на тимот и нивото на успех во голема мера зависат од квалитетите на менаџерот и лидер на тој тим, во научно-теоретското истражување, внимание е посветено и на стратегијата на раководењето со тимови. Во наредните глави е направен осврт на значењето на правилната комуникација во тимот, принципите на тимско одлучување и причините за појава на конфликти во рамките на тимот.

Покрај научно-теоретските проучувања, предметот на истражување го опфаќа и научно-емпириското проучување на влијанието од преферирањето на тимската работа, врз севкупните перформанси на организацијата.

Истражувањето се изврши индиректно, преку подготвен анкетен прашалник за менаџерите и вработените. Синтетизирањето на добиените податоци, овозможува солидна основа за давање на придонес од страна на авторот на овој труд, во поглед на креирање на модел на ефективен менаџерско-лидерски тим во организациите.

Соодветни заклучни согледувања ќе бидат изложени врз основа на добиените податоци и нивно елаборирање, синтетизирање и анализирање.

6.2.3. Цел на истражувањето

Основна цел на истражувањето е да се согледаат придобивките и бенефитите од примената на тимска работа во организациите, сè со цел унапредување на извршувањето и зголемена ефективност и ефикасност во работењето.

Во насока на остварување на основната цел, кон истата се пристапува како кон комплексна целина составена од неколку поединечни цели: научно-теоретски, практично-искуствени и општествено корисни.

Научно-теоретските цели се реализираат преку проучување на пишаната менаџмент литература од областа на тим и тимска работа, при што се третираат најзначајните прашања и аспекти поврзани со нив. Во однос на практично-искуствените цели се пристапува кон спроведување на емпириско истражување за да се проучат и осознаат состојбите во поглед на прашањата кои се од интерес на ова истражување. Општествените цели придонесуваат за остварување на општествената (научна и практична) корисност од истражувањето. Една конкретна систематизирана придобивка се реализира:

- Формулирање на модел на ефективен менаџерско-лидерски тим во организациите кој се карактеризира со јасна и разбирлива посветеност кон остварување на визијата, мисијата, целите и приоритетите на организацијата и кој преку практикување на воспоставените правила и норми во организацијата, служи како модел за тоа што се очекува од другите вработени, во насока на унапредување на успешноста на организацијата во целост.

Задачите поставени на овој начин овозможуваат да се утврди позитивното влијание на тимската работа врз долгорочниот опстанок, успех и развој на организацијата, кое се манифестира преку задоволни вработени, менаџери, корисници и останати стеикхолдери.

6.2.4. Хипотетичка рамка

Основната или главна хипотеза на емпириското истражување се заснова на тврдењето дека *преферирањето на ефикасна тимска работа од страна на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата, влијае позитивно на долгорочниот опстанок, успех и развој на организацијата, во насока на унапредување на извршувањето и зголемена ефективност и ефикасност во работењето.*

Како посебни, односно споредни хипотези се јавуваат:

- Менаџерско-лидерскиот тим има јасна и разбирлива посветеност кон заедничката цел, визијата, мисијата и приоритетите на организацијата;
- Во организацијата владее релаксирана и пријатна атмосфера за работа, заснована на меѓусебна доверба и почит, поддршка, разбирање, искрена и грижлива повратна врска;
- Индивидуалните улоги се јасни, разбирливи и нивниот однос кон целта на тимот е добро сфатен;
- Членовите на менаџерско-лидерскиот тим поседуваат знаење, вештини и способности, соодветно на задачите и одговорностите пред кои се исправени;
- Комуникацијата во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање;
- Личниот придонес и тимските достигнувања се ценети и признаени во организација;
- Процедурите за носење на одлуки и управување со промени се јасни, разбирливи и усогласени помеѓу вработените во организацијата;

- Ефективното решавање на проблемите и управување со конфликтите на конструктивен начин ги надминува пречките и промовира креативност во организацијата;
- Во организацијата се посветува големо внимание на постојан раст и развој на сите вработени, насочување, структурирање и обука, заради поддршка на индивидуалниот и тимски развој;
- Менаџерско-лидерскиот тим поседува умешност и ефикасност во делегирање на задачите, со јасно дефинирани приоритети, реални временски рокови и без преклопување на одговорностите;
- Менаџерско-лидерскиот тим е флексибилен и бргу го приспособува својот лидерски стил во зависност од ситуацијата, видот на задачите, потребите и способностите на вработените.

Овие хипотези со помош на емпириското истражување ќе се отфрлат или докажат.

Всушност, поставените хипотези во ова истражување ќе ни преставуваат **нулти хипотези** и истите ќе ги анализираме и ќе претпоставиме дека се задоволени доколку при пресметките утврдиме дека исказите на менаџерите и вработените се истоветни (слични), односно доколку пресметаниот коефициент на χ^2 - тестот е помал од табличниот (во овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%), а коефициентот на контингенција (C) е поблиску до 1.

Како **работни хипотези**, кои ќе покажат дека емпириските истражувања даваат значајност за нашето истражување и обработка на оваа проблематика, ќе претставуваат показателите дека поставените хипотези не се извршуваат во организациите (претпријатијата). Впрочем доколку пресметаниот коефициент на χ^2 - тестот е поголем од табличниот (со користење ниво на веројатност од 0,05, односно 5%), а коефициентот на контингенција (C) е подалеку од 1, заклучуваме дека исказите на менаџерите и вработените не се истоветни туку се различни и тоа ни дава значајност за истражување и обработка на оваа проблематика, преку која имаме за цел да укажеме на важноста на тимското работење во една организација.

6.2.5. Методи на истражување

За исполнување на целите, како и за целосна опфатеност на предметот на истражувањето, ќе бидат комбинирани неколку квантитативни и квалитативни методолошки техники и методи за собирање и обработка на податоците. Резултатите од истражувањата ќе се комбинираат и обработат врз основа на што ќе се донесат финални заклучоци. Во продолжение се наведени некои од користените методи:

1. анализа,
2. анкета,
3. набљудување,
4. статистика.

Анализата се врши врз основа на претходно проучувана научно-теоретска содржина што вклучува евалуација на сите достапни материјали, а се однесува на преферирањето на тимската работа како основа за успех на секој бизнис, како и улогата на менаџерот - лидерот во креирањето на високоефективни тимови. Овие материјали вклучуваат литература, книги, списанија и весници, извештаи, релевантни публикации, on-line бази на податоци, како и сите други објавени материјали од областа на тимската работа.

Анкетата како метод на истражување е спроведено преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои се поделени во неколку групи искази. Иако како метод на истражување, анкетата бара студиозна, правилна и организирана подготовка и поради чувствителноста на исказите бара реален одговор, сепак оправданоста за нејзино користење лежи во тоа што истата се изведува релативно брзо поради можноста за истовремено и писмено собирање на податоци од голем број испитаници. Анкетирањето е спроведено заради истражување на предностите на тимската работа и утврдување на карактеристиките на ефективните тимови. Анкетирањето се врши од аспект на менаџерите и од аспект на вработените во организациите, избрани по случаен избор. Анкетните прашалници се подготвени со соодветни јасно формулирани и еднозначни прашања, со можност за одговор по пат на

заокружување на еден од понудените одговори, што значи станува збор за анкетни прашалници од затворен тип. Заради добивање на што е можно пореални одговори пред да биде спроведено анкетањето се објаснува намерата заради која ова истражување се спроведува и истото е спроведено на анонимен начин.

Анкетирањето е спроведено во периодот од мај до август 2011 година, во претпријатија на територијата на општините Скопје, Штип и Пробиштип и истото е спроведено во неколку последователни фази:

1. прибирање на податоци;
2. анализа и групирање на податоците;
3. компјутерска обработка на податоците;
4. табелирање;
5. графичко прикажување
6. статистичка обработка.

Набљудување на испитаниците како квантитативен метод е спроведено врз селектирани испитаници, заради објективно согледување на истражуваната проблематика и добивање на комплетна претстава за состојбата, која е присутна во моментот на спроведување на истражувањето.

Собраните податоци, статистички се обработуваат заради изведување на заклучоци. **Статистичката обработка** овозможува рангирање, табеларно и графичко обликување на обработените податоци со користење на компјутерската програма MS Office Excel. Во рамките на статистичката обработка се применува χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција.

6.3. Методологија на истражување

Однапред подготвени анкетни прашалници беа доставени во повеќе претпријатија на територијата на Скопје, Штип и Пробиштип за да се утврди како феноменот на тимската работа влијае на унапредување на нивото на ефикасност и ефективност на извршување на задачите и севкупниот перформанс на организацијата. За таа цел се идентификуваат и анализираат

карактеристиките на ефективните менаџерско-лидерски тимови. Направена е споредба на исказите на вработените и исказите на менаџерите во врска со нивните согледувања на фактичката состојба во организациите во однос на ефективноста на менаџерско-лидерските тимови.

Заради утврдување на поврзаност помеѓу варијаблите, кои се од интерес на ова истражување, ќе ги искористиме χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција (C).

6.3.1. χ^2 -тест

χ^2 -тестот, уште познат и како Pearson тест, е еден од најпознатите непараметарски тестови на база на контингенција¹⁹⁸. Овој тест е еден од најпрактичните и речиси најприменувани тестови, а се користи во случаи кога податоците добиени од емпириското истражување се изразени во фреквенции или ако можат да се сведат на фреквенции. Тестот се користи кога треба да се испитаат разликите помеѓу групната варијанса на испитуваните и теоретските фреквенции.

χ^2 е збир на квадрирани разлики на испитуваните и очекуваните (теоретски поставените) фреквенции ставен во однос на очекуваните фреквенции и се пресметува според формулата:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_i - f_0)^2}{f_0}$$

каде:

f_i = се испитувани фреквенции добиени со емпириско истражување или експериментирање;

f_0 = се очекувани (теоретски) фреквенции т.е. фреквенции кои би ги очекувале при одредена хипотеза.

Испитуваните фреквенции се добиваат со спроведување на емпириско истражување. Очекуваните фреквенции ги добиваме така што сумата на редот

¹⁹⁸ контингенција (лат. contingentia), случајност, неизвесност, можност нештото да биде и поинаку отколку што е

ја множиме со сумата на колоната и добиениот резултат го делиме со вкупната сума на фреквенции.

Толкувањето на добиената вредност за χ^2 се заснова на теоретската χ^2 распределба, создадена од страна на К. Pearson, кој ги пресметувал и конструирал таблиците на гранични вредности на χ^2 – тестот за соодветен број на степени на слобода и соодветна веројатност, односно праг на значајност. Како праг на значајност најчесто се користи дозволена грешка (ризик) од $p=0,05$ и $p=0,01$. За потребите на овој труд ќе се користи ниво на веројатност од 0,05, односно 5%.

Кога фреквенциите се распоредени во редови и колони, степените на слобода (n) се пресметуваат на следниов начин:

$$n = (k - 1)(r - 1)$$

каде:

n = степени на слобода;

k = број на колони;

r = број на редови;

Во ова емпириско истражување, фреквенциите се распоредени во две колони и пет реда, што резултира со 4 степени на слобода. Табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и праг на значајност 0,05 изнесува **9,488** односно **заокружено на 9,49**.

Доколку пресметаната вредност на χ^2 е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 9,49 тогаш констатираме дека исказите на менаџерите и лидерите се разликуваат. Во спротивен случај, кога пресметаната вредност на χ^2 е помала од табличната, тогаш исказите на менаџерите и лидерите не се разликуваат, односно имаат слични искази т.е. исти размислувања.

Како што можеме да забележиме, со χ^2 – тестот се одредува веројатноста на поврзаност помеѓу две варијабли, а не висината на поврзаност. Висината на поврзаност ја добиваме со користење на коефициентот на контингенција (C):

каде:

= пресметана вредност за ;

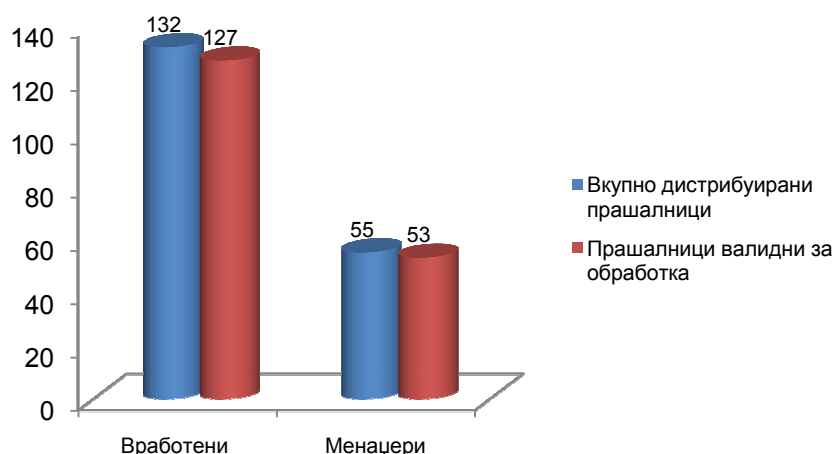
= вкупен број на фреквенции.

Вредноста на коефициентот на контингенција се движи од 0 до 1, при што колку овој коефициент е поблиску до 1, толку меѓузависниот модалитет на испитуваните варијабли е појак. Доколку добиениот коефициент е поблиску до 0, тогаш меѓузависноста не е јака.

Понатаму ќе бидат презентирани резултатите добиени од истражувањето, направените пресметки за χ^2 – тестот и толкување на добиените пресметки.

6.3.2. Резултати од истражувањето

Со анкетниот прашалник беа опфатени 132 вработени, меѓутоа целосно одговорени и валидни за понатамошна обработка, беа 127 прашалници. Во случај на менаџерите беа дистрибуирани 55 прашалници, од кои 53 беа целосно одговорени и валидни за понатамошна обработка.



Слика 6.3.1.1. Вкупно дистрибуирани и прашалници валидни за обработка

Figure 6.3.1.1. Total distributed and validated questionnaires for processing

Во прашалникот се формулирани вкупно 23 искази и по секој од овие искази се изјаснуваа вработени и менаџери, по случаен избор во организациите, каде што истите беа дистрибуирани. Како што беше претходно напоменато, понудените алтернативи за секој исказ се еднакви: сосема се согласувам, се согласувам, неутрално, не се согласувам и воопшто не се согласувам.

Првиот исказ е формулиран на следниов начин:

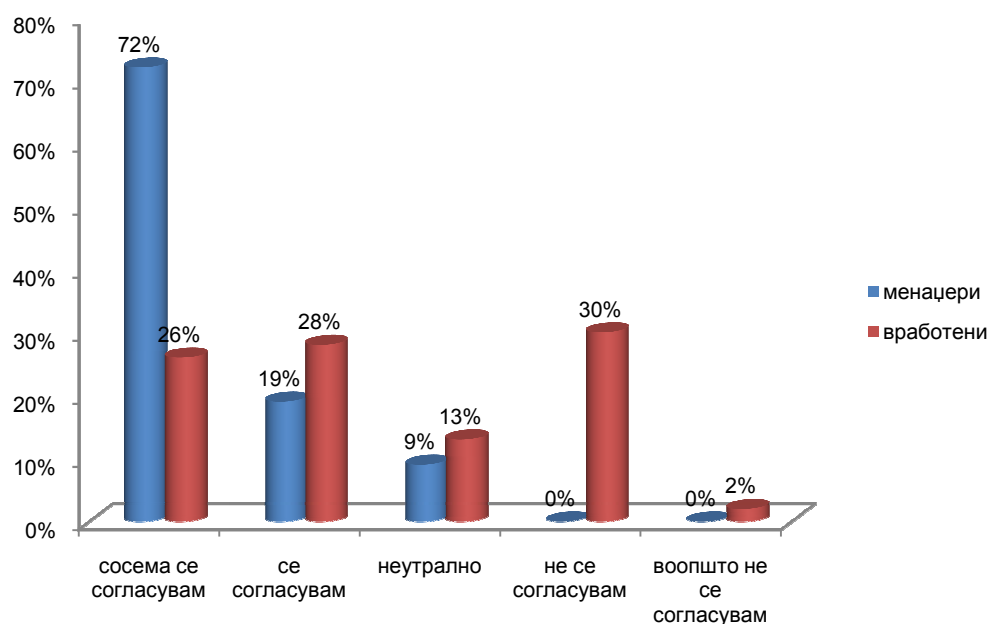
1. Менаџерско - лидерскиот тим е целосно посветен на остварување на визијата, мисијата, целите и приоритетите на организацијата.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.1.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.1.1.).

Табела 6.1.1. Посветеност на остварување на визијата, мисијата, целите и приоритетите на организацијата

Table 6.1.1. Commitment to achieving the vision, mission, objectives and priorities of the organization

| Менаџерско-лидерскиот тим е целосно посветен на остварување на визијата, мисијата, целите и приоритетите на организацијата | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 38 | 33 | 71 | 72% | 26% |
| се согласувам | 10 | 36 | 46 | 19% | 28% |
| неутрално | 5 | 17 | 22 | 9% | 13% |
| не се согласувам | 0 | 38 | 38 | 0% | 30% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 3 | 3 | 0% | 2% |



Слика 6.1.1. Графички приказ на процентуалните одговори за првиот исказ
Figure 6.1.1. Graphical presentation of the percentage responses to the first statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f_1 | f_0 | $f_1 - f_0$ | $(f_1 - f_0)^2$ | $(f_1 - f_0)^2 / f_0$ |
|-------|-------|-------------|------------------|-----------------------|
| 38 | 20,9 | 17 | 292 | 13,978 |
| 10 | 13,5 | -4 | 13 | 0,928 |
| 5 | 6,5 | -1 | 2 | 0,337 |
| 0 | 11,2 | -11 | 125 | 11,189 |
| 0 | 0,9 | -1 | 1 | 0,883 |
| 33 | 50,1 | -17 | 292 | 5,833 |
| 36 | 32,5 | 4 | 13 | 0,387 |
| 17 | 15,5 | 1 | 2 | 0,141 |
| 38 | 26,8 | 11 | 125 | 4,669 |
| 3 | 2,1 | 1 | 1 | 0,369 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 38,71$ | |

$$C = 0,42$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **38,71**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се

прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,42** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Тоа значи дека не е мал бројот на менаџерите кои сметаат дека целосно се посветени на остварување на визијата, мисијата, целите и приоритетите на организацијата. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Дури 30% од вкупниот број на испитаници од страна на вработените, не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека менаџерскиот тим во организациите нема јасна и разбирлива посветеност кон заедничката цел, визијата, мисијата и приоритетите на организацијата. Ова уште повеќе се потврдува со фактот дека 13% од вкупниот број на вработени, се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока, со цел да иницираме поголема посветеност на менаџерите кон остварување на визијата, мисијата и целите на организацијата.

Вториот исказ е формулиран на следниов начин:

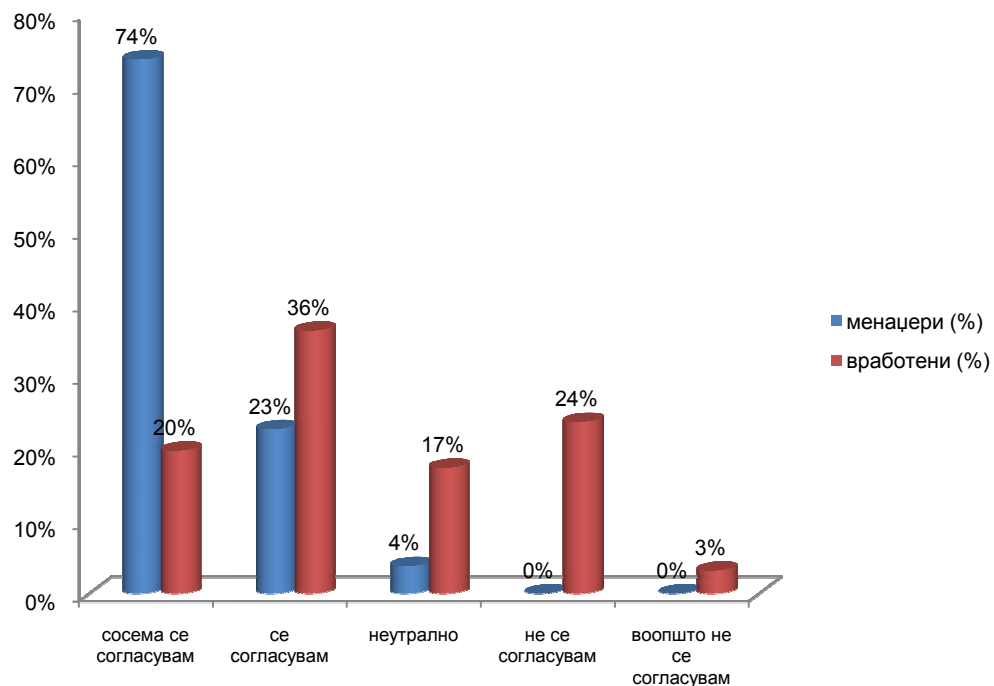
2. Менаџерско-лидерскиот тим е свесен за неговиот придонес за успешноста на организацијата во целост.

Добиените резултати на одговорите за вториот исказ се прикажани табеларно (табела 6.2.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.2.1.).

Табела 6.2.1. Придонес на менаџерско-лидерскиот тим за успешноста на организацијата во целост

Table 6.2.1. Contribution of the managerial team to the overall success of the organization

| Менаџерско-лидерскиот тим е свесен за неговиот придонес за успешноста на организацијата во целост | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 39 | 25 | 64 | 74% | 20% |
| се согласувам | 12 | 46 | 58 | 23% | 36% |
| неутрално | 2 | 22 | 24 | 4% | 17% |
| не се согласувам | 0 | 30 | 30 | 0% | 24% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 4 | 4 | 0% | 3% |



Слика 6.2.1. Графички приказ на процентуалните одговори за вториот исказ
Figure 6.2.1. Graphical presentation of the percentage responses to the second statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f_1 | f_0 | $f_1 - f_0$ | $(f_1 - f_0)^2$ | $(f_1 - f_0)^2 / f_0$ |
|-------|-------|-------------|------------------|-----------------------|
| 39 | 18,8 | 20 | 406 | 21,558 |
| 12 | 17,1 | -5 | 26 | 1,510 |
| 2 | 7,1 | -5 | 26 | 3,633 |
| 0 | 8,8 | -9 | 78 | 8,833 |
| 0 | 1,2 | -1 | 1 | 1,178 |
| 25 | 45,2 | -20 | 406 | 8,997 |
| 46 | 40,9 | 5 | 26 | 0,630 |
| 22 | 16,9 | 5 | 26 | 0,516 |
| 30 | 21,2 | 9 | 78 | 3,686 |
| 4 | 2,8 | 1 | 1 | 0,492 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 52,03$ | |

$$C = 0,47$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **52,03**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематика за тимска работа.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,47** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Значи иако менаџерите гледаат пооптимистички дека менаџерско-лидерскиот тим е свесен за неговиот придонес за успешноста на организацијата во целост, сепак вработените тоа не го гледаат така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Вработените со своите искази се поумерени и даваат не толку оптимистички поглед. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголемо будење на свеста кај менаџерите за нивна корекција и подобрување во тимското работење.

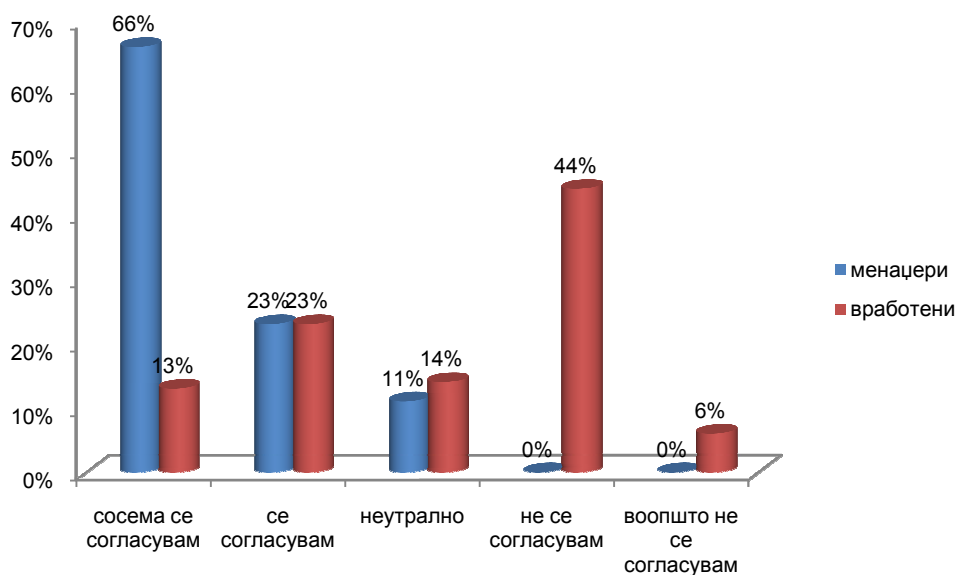
Третиот исказ е формулиран на следниов начин:

3. Менаџерско - лидерскиот тим ги практикува воспоставените норми и правила во организацијата и служи како модел за тоа што се очекува од другите вработени.

Добиените резултати на одговорите за третиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.3.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.3.1.).

Табела 6.3.1. Практикување на воспоставените норми и правила во организацијата од страна на менаџерско-лидерскиот тим
Table 6.3.1. Application of established norms and rules in the organization by the managerial team

| Менаџерско-лидерскиот тим ги практикува воспоставените норми и правила во организацијата и служи како модел за тоа што се очекува од другите вработени | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 35 | 17 | 52 | 66% | 13% |
| се согласувам | 12 | 29 | 41 | 23% | 23% |
| неутрално | 6 | 18 | 24 | 11% | 14% |
| не се согласувам | 0 | 56 | 56 | 0% | 44% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 7 | 7 | 0% | 6% |



Слика 6.3.1. Графички приказ на процентуалните одговори за третиот исказ

Figure 6.3.1. Graphical presentation of the percentage responses to the third statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| $f1$ | $f0$ | $f1-f0$ | $(f1-f0)^2$ | $(f1-f0)^2/f0$ |
|------|------|---------|------------------|----------------|
| 35 | 15,3 | 20 | 388 | 25,318 |
| 12 | 12,1 | 0 | 0 | 0,000 |
| 6 | 7,1 | -1 | 1 | 0,161 |
| 0 | 16,5 | -16 | 272 | 16,489 |
| 0 | 2,1 | -2 | 4 | 2,061 |
| 17 | 36,7 | -20 | 388 | 10,566 |
| 29 | 28,9 | 0 | 0 | 0,000 |
| 18 | 16,9 | 1 | 1 | 0,067 |
| 56 | 39,5 | 16 | 272 | 6,881 |
| 7 | 4,9 | 2 | 4 | 0,860 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 62,40$ | |

$$C = 0,51$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **62,40**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,51** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што всушност може да се забележи и од табеларниот и графичкиот приказ. Дури 66% од испитаниците менаџери се изјасниле дека сосема се согласуваат, а 23% од нив дека се согласуваат со исказот, што значи дека многу висок процент на менаџери смета дека ги практикува воспоставените правила и норми во организацијата. Наспроти ова, испитаниците од страна на вработените не се согласуваат во целост со ова тврдење и сметаат дека постои простор за подобрување на однесувањето на менаџерскиот тим во организацијата, односно поголемо почитување и практикување на воспоставените правила и норми со што менаџерскиот тим ќе служи како модел за тоа што се очекува од другите вработени во организацијата.

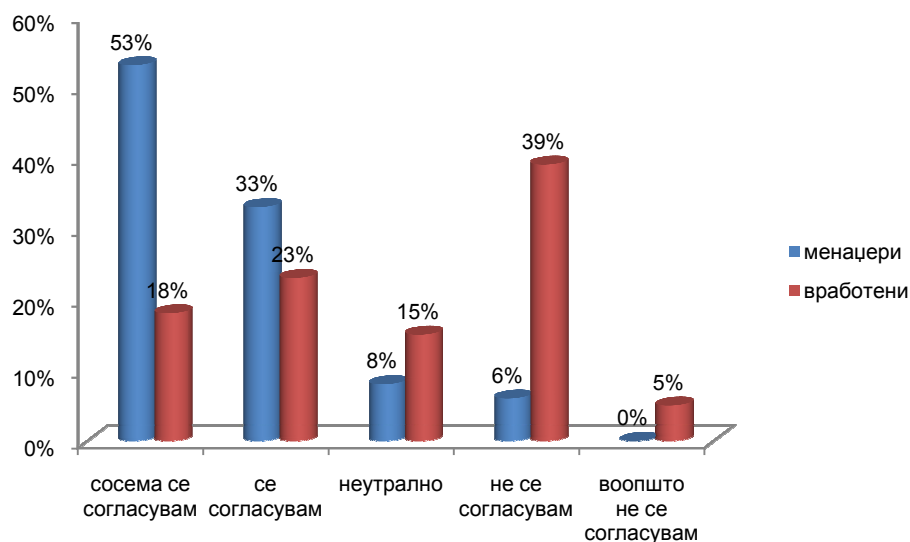
Четвртиот исказ е формулиран на следниов начин:

4. Членовите на менаџерско-лидерскиот тим поседуваат знаење, експертиза и искуство соодветно на задачите и одговорностите пред кои се исправени

Добиените резултати на одговорите за четвртиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.4.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.4.1.).

Табела 6.4.1. Знаење, експертиза и искуство соодветно на задачите и одговорностите
Table 6.4.1. Knowledge, expertise and experience appropriate to the tasks and responsibilities

| Членовите на менаџерско-лидерскиот тимот поседуваат знаење, експертиза и искуство соодветно на задачите и одговорностите пред кои се исправени | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 28 | 23 | 51 | 53% | 18% |
| се согласувам | 18 | 29 | 47 | 33% | 23% |
| неутрално | 4 | 19 | 23 | 8% | 15% |
| не се согласувам | 3 | 50 | 53 | 6% | 39% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 6 | 6 | 0% | 5% |



Слика 6.4.1. Графички приказ на процентуалните одговори за четвртиот исказ

Figure 6.4.1. Graphical presentation of the percentage responses to the forth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| $f1$ | $f0$ | $f1-f0$ | $(f1-f0)^2$ | $(f1-f0)^2/f0$ |
|------|------|---------|------------------|----------------|
| 28 | 15,0 | 13 | 169 | 11,225 |
| 18 | 13,8 | 4 | 17 | 1,251 |
| 4 | 6,8 | -3 | 8 | 1,135 |
| 3 | 15,6 | -13 | 159 | 10,182 |
| 0 | 1,8 | -2 | 3 | 1,767 |
| 23 | 36,0 | -13 | 169 | 4,685 |
| 29 | 33,2 | -4 | 17 | 0,522 |
| 19 | 16,2 | 3 | 8 | 0,474 |
| 50 | 37,4 | 13 | 159 | 0,429 |
| 6 | 4,2 | 2 | 3 | 0,737 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 36,23$ | |

$$C = 0,41$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **36,23**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тим и тимска работа.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,41** и го покажува интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, исто така нè водат до заклучокот дека спротивно на мислењето на менаџерите, вработените во организациите сметаат дека менаџерско-лидерскиот тим не поседува доволно знаење, експертиза и искуство кое соодветствува на задачите и одговорностите пред кои е исправен. Ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените, уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголема активност од страна на секој менаџер во организацијата, да ја истакне својата креативност, иновативност, експертиза, вештини и знаење што ги поседува, а сè во интерес на ефективно функционирање на организацијата.

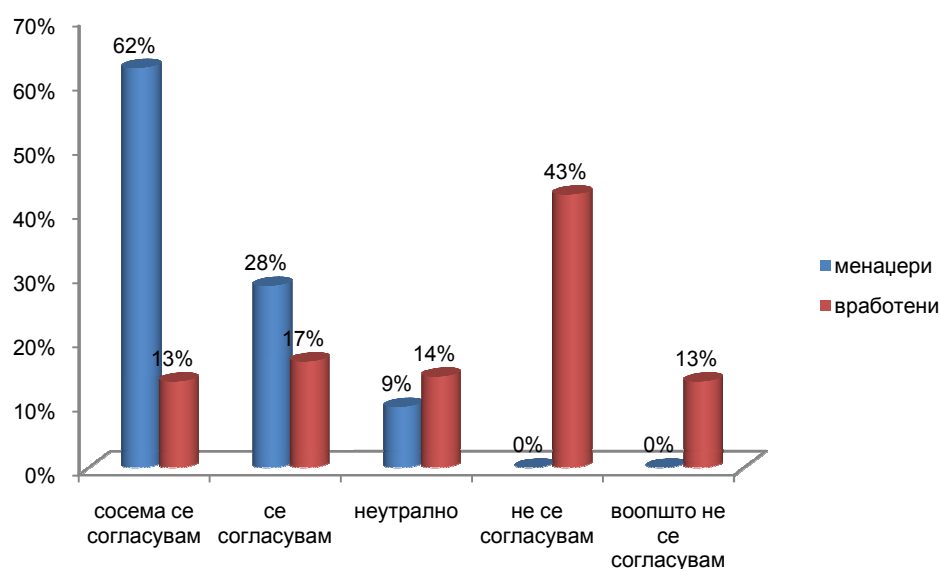
Петтиот исказ е формулиран на следниов начин:

5. Плановите и целите на работење се воспоставуваат со вклучување на сите релевантни вработени во организацијата.

Добиените резултати на одговорите за петтиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.5.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.5.1.).

Табела 6.5.1. Вработените партиципираат во воспоставување на плановите и целите на организацијата
Table 6.5.1. Employees participate in establishing plans and goals of the organization

| Плановите и целите на работење, се воспоставуваат со вклучување на сите релевантни вработени во организацијата | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 33 | 17 | 50 | 62% | 13% |
| се согласувам | 15 | 21 | 36 | 28% | 17% |
| неутрално | 5 | 18 | 23 | 9% | 14% |
| не се согласувам | 0 | 54 | 54 | 0% | 43% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 17 | 17 | 0% | 13% |



Слика 6.5.1. Графички приказ на процентуалните одговори за петтиот исказ
Figure 6.5.1. Graphical presentation of the percentage responses to the fifth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f_1 | f_0 | $f_1 - f_0$ | $(f_1 - f_0)^2$ | $(f_1 - f_0)^2 / f_0$ |
|-------|-------|-------------|------------------|-----------------------|
| 33 | 14,7 | 18 | 334 | 22,692 |
| 15 | 10,6 | 4 | 19 | 1,826 |
| 5 | 6,8 | -2 | 3 | 0,464 |
| 0 | 15,9 | -16 | 253 | 15,900 |
| 0 | 5,0 | -5 | 25 | 5,006 |
| 17 | 35,3 | -18 | 334 | 9,470 |
| 21 | 25,4 | -4 | 19 | 0,762 |
| 18 | 16,2 | 2 | 3 | 0,194 |
| 54 | 38,1 | 16 | 253 | 6,635 |
| 17 | 12,0 | 5 | 25 | 2,089 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 65,04$ | |

$$C = 0,52$$

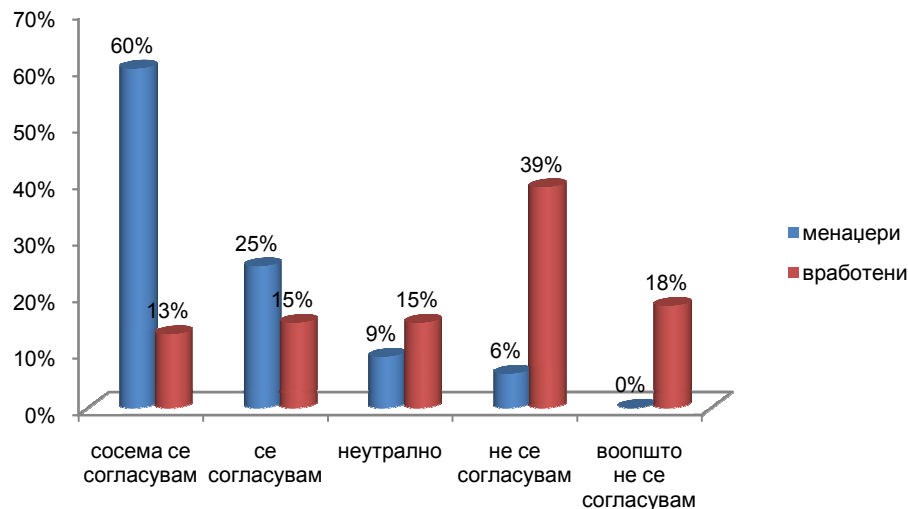
Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **65,04**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза, дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,52** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што всушност може да се забележи и од табеларниот и графичкиот приказ. Дури 62% од испитаниците менаџери се изјасниле дека сосема се согласуваат, а 28% од нив дека се согласуваат со исказот, што значи дека многу висок процент на менаџери смета дека вработените партиципираат во воспоставување на плановите и целите на организацијата. Наспроти ова, испитаниците од страна на вработените, односно 43% не се согласуваат со ова тврдење, а 13% воопшто не се согласуваат и сметаат дека сите релевантни вработени, треба поинтензивно да се вклучат во процесот на воспоставување на плановите и целите на работење во организацијата.

Шестиот исказ е формулиран на следниов начин:

6. Работната атмосфера во организацијата е пријатна, неформална и релаксирана, вработените имаат висок морал, работат напорно и креативно, со многу енергија и возбуда.

Добиените резултати на одговорите за шестиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.6.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.6.1.).



Слика 6.6.1. Графички приказ на процентуалните одговори за шестиот исказ
Figure 6.6.1. Graphical presentation of the percentage responses to the sixth statement

Табела 6.6.1. Пријатна, неформална и релаксирана работна атмосфера
Table 6.6.1. Warm, relaxed and informal working atmosphere

| Работната атмосфера во организацијата е пријатна, неформална и релаксирана, вработените имаат висок морал, работат напорно и креативно, со многу енергија и возбуда | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 32 | 17 | 49 | 60% | 13% |
| се согласувам | 13 | 19 | 32 | 25% | 15% |
| неутрално | 5 | 19 | 24 | 9% | 15% |
| не се согласувам | 3 | 49 | 52 | 6% | 39% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 23 | 23 | 0% | 18% |

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| <i>f1</i> | <i>f0</i> | <i>f1-f0</i> | <i>(f1-f0)²</i> | <i>(f1-f0)²/f0</i> |
|-----------|-----------|--------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 32 | 14,4 | 18 | 309 | 21,402 |
| 13 | 9,4 | 4 | 13 | 1,359 |
| 5 | 7,1 | -2 | 4 | 0,604 |
| 3 | 15,3 | -12 | 152 | 9,899 |
| 0 | 6,8 | -7 | 46 | 6,772 |
| 17 | 34,6 | -18 | 309 | 8,932 |
| 19 | 22,6 | -4 | 13 | 0,567 |
| 19 | 16,9 | 2 | 4 | 0,252 |
| 49 | 36,7 | 12 | 152 | 4,131 |
| 23 | 16,2 | 7 | 46 | 2,826 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 56,74$ | |

$$C = 0,49$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **56,74**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тимска работа.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција, со вредност од **0,49** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите сметаат дека вработените ги исполнуваат своите работни задачи со многу енергија и возбуда, работат напорно и креативно, а нивниот морал е на доста високо ниво, што придонесува за пријатна, неформална и релаксирана работна атмосфера. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. 39% од вработените не се согласуваат, а 18% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека работната атмосфера е на незадоволително ниво, односно непријатна, формална, владеат затегнати односи, се работи напорно, а моралот е на ниско ниво. Ова уште повеќе се потврдува со фактот што 15% од вкупниот број на вработени се

изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам. Всушност ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените, уште повеќе не поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме креирање на пријатна, релаксирана и неформална работна атмосфера во организацијата која ќе придонесе за зголемена ефективност и ефикасот во работењето.

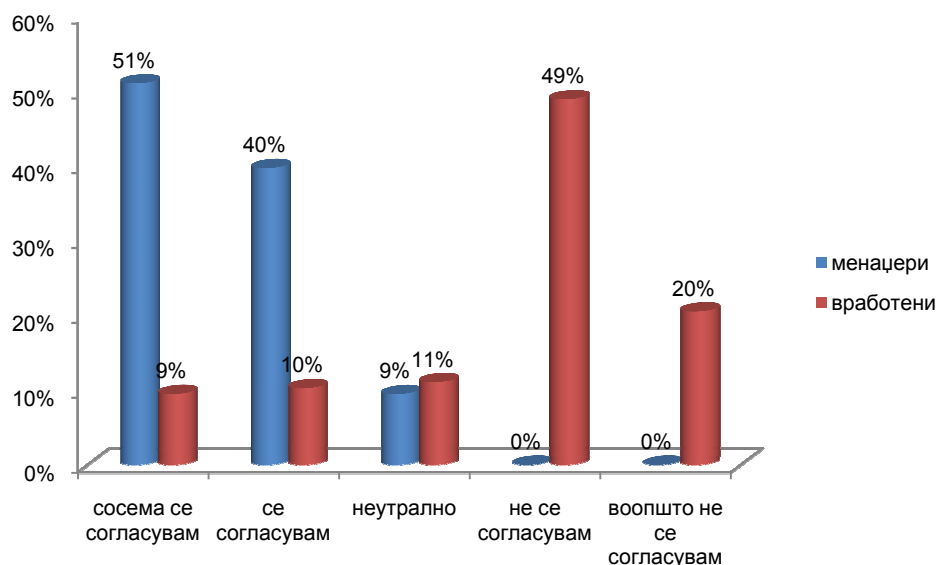
Седмиот исказ е формулиран на следниов начин:

7. Комуникацијата помеѓу менаџерско-лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање.

Добиените резултати на одговорите за седмиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.7.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.7.1.).

Табела 6.7.1. Отворена, искрена и двонасочна комуникација, со голема доза на доверба, почит и разбирање
Table 6.7.1. Open, honest and two-way communication, with a great deal of trust, respect and understanding

| Комуникацијата помеѓу менаџерско-лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 27 | 12 | 39 | 51% | 9% |
| се согласувам | 21 | 13 | 34 | 40% | 10% |
| неутрално | 5 | 14 | 19 | 9% | 12% |
| не се согласувам | 0 | 62 | 62 | 0% | 49% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 26 | 26 | 0% | 20% |



Слика 6.7.1. Графички приказ на процентуалните одговори за седмиот исказ
Figure 6.7.1. Graphical presentation of the percentage responses to the seventh statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|--|----------------------|--------------------------|
| 27 | 11,5 | 16 | | 241 | 20,967 |
| 21 | 10,0 | 11 | | 121 | 12,062 |
| 5 | 5,6 | -1 | | 0 | 0,063 |
| 0 | 18,3 | -18 | | 333 | 18,256 |
| 0 | 7,7 | -8 | | 59 | 7,656 |
| 12 | 27,5 | -16 | | 241 | 8,750 |
| 13 | 24,0 | -11 | | 121 | 5,034 |
| 14 | 13,4 | 1 | | 0 | 0,026 |
| 62 | 43,7 | 18 | | 333 | 7,618 |
| 26 | 18,3 | 8 | | 59 | 3,195 |
| 180 | 180 | 0 | | $\chi^2 = 83,63$ | |

$$C = 0,56$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **83,63**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се

прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција, со вредност од **0,56** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите сметаат дека комуникацијата помеѓу нив и останатите вработени во организацијата е отворена, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. 49% од вработените не се согласуваат, а 20% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека комуникацијата е еднонасочна, без доволно почит, искреност и разбирање за соговорникот. Ова уште повеќе се потврдува со фактот што 12% од вкупниот број на вработени се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да се унапреди комуникацијата во организацијата и да се промовира отворена клима за разговор и еднаков третман за сите учесници во овој процес.

Осмиот исказ е формулиран на следниов начин:

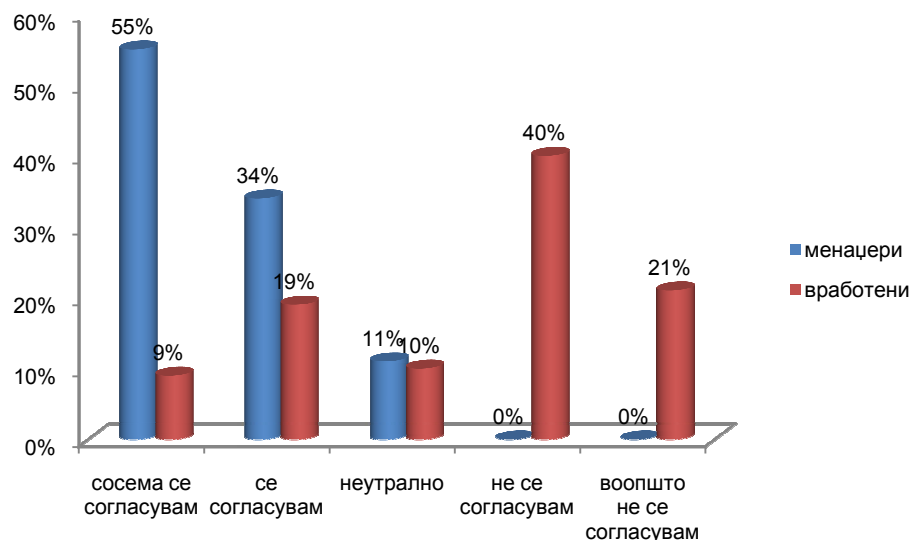
8. Од страна на менаџерско-лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени.

Добиените резултати на одговорите за осмиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.8.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.8.1.).

Табела 6.8.1. Почит кон различни идеи, чувства, ставови и перспективи на вработените

Table 6.8.1. Respect towards variety of ideas, feelings, attitudes and perspectives of all employees

| Од страна на менаџерско-лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 29 | 12 | 41 | 55% | 9% |
| се согласувам | 18 | 24 | 42 | 34% | 19% |
| неутрално | 6 | 13 | 19 | 11% | 10% |
| не се согласувам | 0 | 51 | 51 | 0% | 40% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 27 | 27 | 0% | 21% |



Слика 6.8.1. Графички приказ на процентуалните одговори за осмиот исказ

Figure 6.8.1 Graphical presentation of the percentage responses to the eighth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 29 | 12,1 | 17 | 287 | 23,736 |
| 18 | 12,4 | 6 | 32 | 2,566 |
| 6 | 5,6 | 0 | 0 | 0,029 |
| 0 | 15,0 | -15 | 226 | 15,017 |
| 0 | 8,0 | -8 | 63 | 7,950 |
| 12 | 28,9 | -17 | 287 | 9,906 |
| 24 | 29,6 | -6 | 32 | 1,071 |
| 13 | 13,4 | 0 | 0 | 0,012 |
| 51 | 36,0 | 15 | 226 | 6,267 |
| 27 | 19,1 | 8 | 63 | 3,318 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 69,87$ | |

C = 0, 53

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **69,87**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,53** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Значи, иако менаџерите гледаат пооптимистички дека од страна на менаџерско-лидерскиот тим се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени, сепак вработените тоа не го гледаат така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Вработените со своите искази се поумерени и даваат не толку оптимистички поглед. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголемо будење на свеста кај менаџерите за нивна корекција и подобрување во тимското работење.

Деветтиот исказ е формулиран на следниов начин:

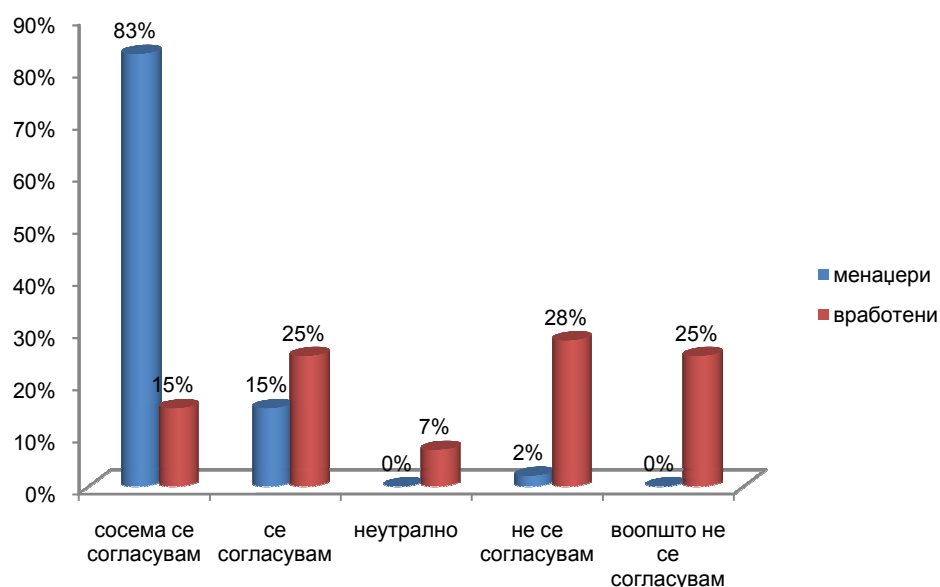
- Менаџерско-лидерскиот тим ги цени и почитува разликите меѓу вработените во организацијата, вклучително културните разлики,

знаење, образование, искуство, полот, националноста, возраста, сексуална ориентација и др.

Добиените резултати на одговорите за деветтиот исказ се прикажани табеларно (табела 6.9.1. - во апсолутни бројки и изразени во проценти) и графички (слика 6.9.1.).

Табела 6.9.1. Почит кон разновидност на вработените во организацијата
Table 6.9.1. Respect towards employees' diversity

| Менаџерско-лидерскиот тим ги цени и почитува разликите меѓу вработените во организацијата, вклучително културните разлики, знаење, образование, искуство, полот, националноста, возраста, сексуална ориентација и др. | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 44 | 19 | 63 | 83% | 15% |
| се согласувам | 8 | 32 | 40 | 15% | 25% |
| неутрално | 0 | 9 | 9 | 0% | 7% |
| не се согласувам | 1 | 36 | 37 | 2% | 28% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 31 | 31 | 0% | 25% |



Слика 6.9.1. Графички приказ на процентуалните одговори за деветтиот исказ

Figure 6.9.1. Graphical presentation of the percentage results of responses to the ninth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 44 | 18,6 | 25 | 648 | 34,917 |
| 8 | 11,8 | -4 | 14 | 1,212 |
| 0 | 2,7 | -3 | 7 | 2,650 |
| 1 | 10,9 | -10 | 98 | 8,986 |
| 0 | 9,1 | -9 | 83 | 9,128 |
| 19 | 44,5 | -25 | 648 | 14,571 |
| 32 | 28,2 | 4 | 14 | 0,506 |
| 9 | 6,4 | 3 | 7 | 1,106 |
| 36 | 26,1 | 10 | 98 | 3,750 |
| 31 | 21,9 | 9 | 83 | 3,809 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 80,63$ | |

C = 0, 56

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **80,63**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од ова проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,56** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Дури 83% од менаџерите сметаат дека разликите меѓу вработените во организацијата, вклучително културните разлики, знаење, образование, искуство, пол, националност, возраст, сексуална ориентација и др. во голема мера се ценети и почитувани од страна на менаџерско-лидерскиот тим. Сепак, не е мал бројот на испитаници од страна на вработените во организациите кои сметаат дека внатрешнотимската различност секогаш треба да се доживува како предност на тимската работа, а никогаш како нејзина препрека. Разновидноста во потребите, ставовите, уверувањата и вредностите кои разновидните луѓе ги носат во организацијата треба да се искористи како значаен ресурс и како можност за полесно изнаоѓање на вистинското решение за проблемот, носење на поквалитетна одлука, стекнување на ново животно и

работно искуство. Збир од разновидност на култури и идеи, биографии, експертиза, знаење, работни вештини и искуство претставува вистинско богатство за организацијата, можност за зголемена креативност и иновативност во работењето.

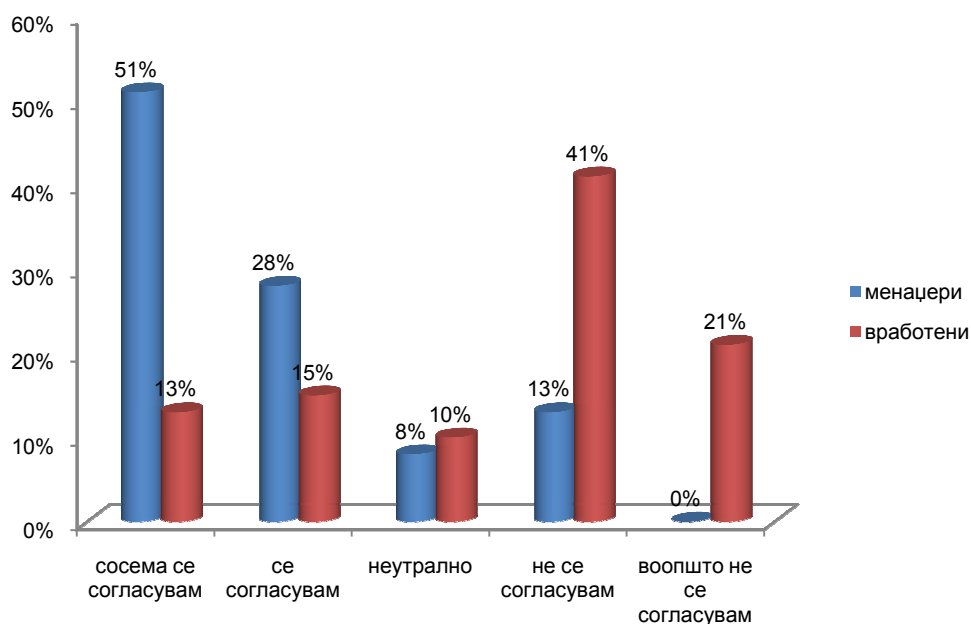
Десеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

10. Менаџерско-лидерскиот тим е ефикасен во делегирање на задачите, приоритетите се јасно дефинирани и структурирани, со реални временски рокови и без преклопувања на одговорностите.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.10.1. и графички на слика 6.10.1.

Табела 6.10.1. Ефикасност во делегирањето на задачите
Table 6.10.1. Efficiency in the delegation of tasks

| Менаџерско-лидерскиот тим е ефикасен во делегирање на задачите, приоритетите се јасно дефинирани и структурирани, со реални временски рокови и без преклопувања на одговорностите | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 27 | 16 | 43 | 51% | 13% |
| се согласувам | 15 | 19 | 34 | 28% | 15% |
| неутрално | 4 | 13 | 17 | 8% | 10% |
| не се согласувам | 7 | 52 | 59 | 13% | 41% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 27 | 27 | 0% | 21% |



Слика 6.10.1. Графички приказ на одговорите за десеттиот исказ
Figure 6.10.1. Graphical presentation of the responses to the tenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 27 | 12,7 | 14 | 206 | 16,239 |
| 15 | 10,0 | 5 | 25 | 2,486 |
| 4 | 5,0 | -1 | 1 | 0,202 |
| 7 | 17,4 | -10 | 108 | 6,193 |
| 0 | 8,0 | -8 | 63 | 7,950 |
| 16 | 30,3 | -14 | 206 | 6,777 |
| 19 | 24,0 | -5 | 25 | 1,038 |
| 13 | 12,0 | 1 | 1 | 0,084 |
| 52 | 41,6 | 10 | 108 | 2,584 |
| 27 | 19,1 | 8 | 63 | 3,318 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 46,87$ | |

$$C = 0,45$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **46,87**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се

прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,45** и го покажува интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. 51% од менаџерите, сосема се согласуваат, а 28% се согласуваат со исказот дека менаџерско-лидерскиот тим во организацијата е ефикасен во делегирање на задачите. Според нив, приоритетите се јасно дефинирани и структурирани, со реални временски рокови и без преклопувања на одговорностите. Наспроти тоа, 41% од вработените не се согласуваат, а 21% воопшто не се согласуваат со овој исказ. Ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да се унапреди способноста за успешно делегирање, зголемување на овластувањата и одговорностите на вработените. Менаџерско-лидерскиот тим треба да биде свесен дека делегирањето на задачите помага во развојот на кариерата на вработените, стекнување на поголемо искуство и зголемена мотивација во работењето. Преку делегирањето, менаџерите можат да ослободат голем дел од своето време. Тоа им помага да се фокусираат на задачите со повисок приоритет, кои се од клучно значење за решавање на проблемот да се посветат на проширување на своето знаење и експертиза, како и на развој на своите лидерски вештини за работа во тим.

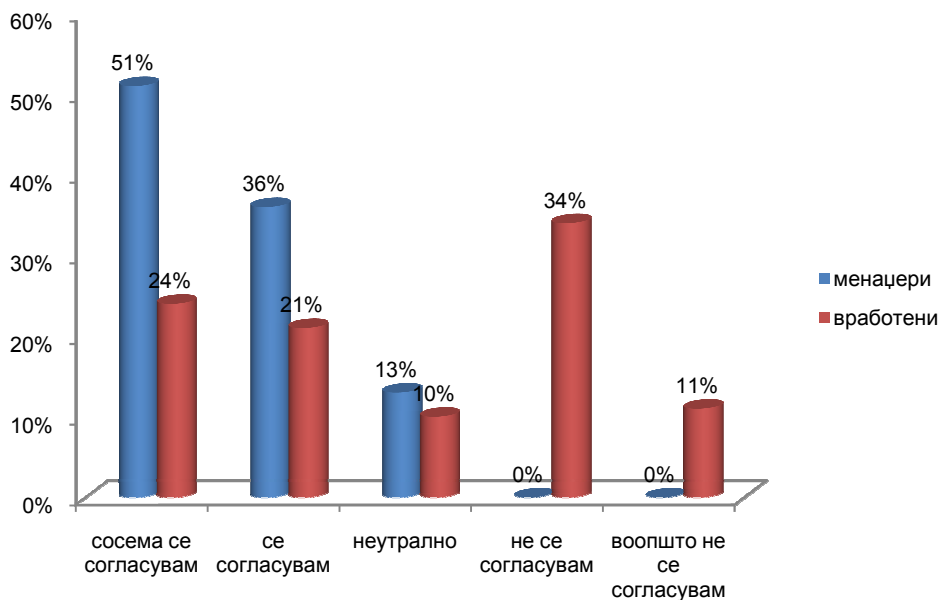
Единаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

11. Менаџерско-лидерскиот тим дава искрени и конструктивни повратни информации на вработените во организацијата, кога тие се успешни, како и кога грешат или треба да се подобрат.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.11.1. и графички на слика 6.11.1.

Табела 6.11.1. Искрени и конструктивни повратни информации за
успешноста на работењето
Table 6.11.1. Honest and constructive feedback on the success of the operation

| Менаџерско-лидерскиот тим дава искрени и конструктивни повратни информации на вработените во организацијата, кога тие се успешни, како и кога грешат или треба да се подобрат | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 27 | 30 | 57 | 51% | 24% |
| се согласувам | 19 | 27 | 46 | 36% | 21% |
| неутрално | 7 | 13 | 20 | 13% | 10% |
| не се согласувам | 0 | 43 | 43 | 0% | 34% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 14 | 14 | 0% | 11% |



Слика 6.11.1. Графички приказ на процентуалните одговори за
единаесеттиот исказ
Figure 6.11.1. Graphical presentation of the percentage responses to the eleventh
statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 27 | 16,8 | 10 | 104 | 6,219 |
| 19 | 13,5 | 5 | 30 | 2,197 |
| 7 | 5,9 | 1 | 1 | 0,210 |
| 0 | 12,7 | -13 | 169 | 12,661 |
| 0 | 4,1 | -4 | 16 | 4,122 |
| 30 | 40,2 | -10 | 100 | 2,595 |
| 27 | 32,5 | -5 | 25 | 0,917 |
| 13 | 14,1 | -1 | 1 | 0,087 |
| 43 | 30,3 | 13 | 169 | 5,284 |
| 14 | 9,9 | 4 | 16 | 1,720 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 36,01$ | |

$$C = 0,41$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **36,01**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тим и тимска работа.

Од табеларниот и графичкиот приказ, како и од коефициентот на контингенција со вредност од **0,41**, може да се забележи дека интензитетот на на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Значи иако менаџерите гледаат пооптимистички за тоа дека на вработените во организацијата им даваат искрени и конструктивни повратни информации, поврзани со нивната успешност, како и кога грешат или треба да се подобрат, исказите на вработените се разликуваат од менаџерите. Вработените со своите искази се поумерени и даваат не толку оптимистички поглед. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме зајакнување на процесот на повратни информации, бидејќи истиот има клучна улога во надминувањето на бариерите за ефективна комуникација, зајакнување на меѓусебната доверба, а помага и во подобрување на квалитетот на работа, како и во разрешување на недоразбирањата меѓу менаџерите и вработените.

Дванаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

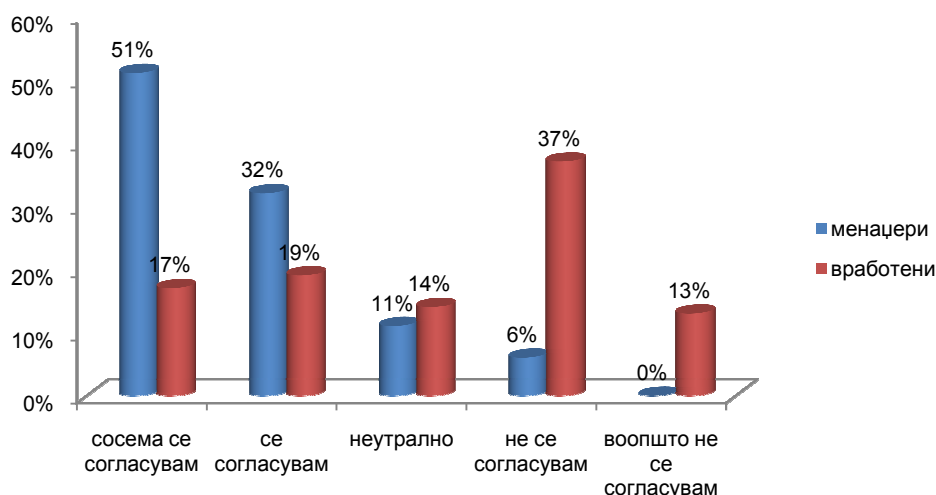
12. Менаџерско-лидерскиот тим навреме ги обезбедува потребните ресурси за успешно извршување на поставените задачи од страна на вработените (техничка опременост, поддршка, обука и др.).

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.12.1. и графички на слика 6.12.1.

Табела 6.12.1. Навремено обезбедување на ресурси за успешно извршување на работните задачи

Table 6.12.1. Timely provision of resources for successful execution of the tasks

| Менаџерско-лидерскиот тим навреме ги обезбедува потребните ресурси за успешно извршување на поставените задачи од страна на вработените (техничка опременост, време, поддршка, обука и др.) | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 27 | 21 | 48 | 51% | 17% |
| се согласувам | 17 | 24 | 41 | 32% | 19% |
| неутрално | 6 | 18 | 24 | 11% | 14% |
| не се согласувам | 3 | 47 | 50 | 6% | 37% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 17 | 17 | 0% | 13% |



Слика 6.12.1. Графички приказ на процентуалните одговори за дванаесеттиот исказ

Figure 6.12.1. Graphical presentation of the percentage responses to the twelfth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 27 | 14,1 | 13 | 166 | 11,714 |
| 17 | 12,1 | 5 | 24 | 2,011 |
| 6 | 7,1 | -1 | 1 | 0,161 |
| 3 | 14,7 | -12 | 137 | 9,334 |
| 0 | 5,0 | -5 | 25 | 5,006 |
| 21 | 33,9 | -13 | 166 | 4,888 |
| 24 | 28,9 | -5 | 24 | 0,839 |
| 18 | 16,9 | 1 | 1 | 0,067 |
| 47 | 35,3 | 12 | 137 | 3,895 |
| 17 | 12,0 | 5 | 25 | 2,089 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 40,00$ | |

$$C = 0,43$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **40,00**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,43** и го покажува интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. 51% од менаџерите сосема се согласуваат, а 32% се согласуваат со исказот дека менаџерско-лидерскиот тим во организацијата навреме ги обезбедува потребните ресурси за успешно извршување на поставените задачи, како што се техничка опременост, време, поддршка, обука и др. Меѓутоа, вработените не се согласуваат со ова и сметаат дека менаџерите треба да ги зајакнат своите активности во насока на обезбедување на потребните ресурси. Ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока заради навремено обезбедување на потребната техничка опрема, да се обучат вработените и да им се даде целата неопходна поддршка, со цел да се постигне поголем успех при извршување на задачите пред кои се исправени вработените во организацијата.

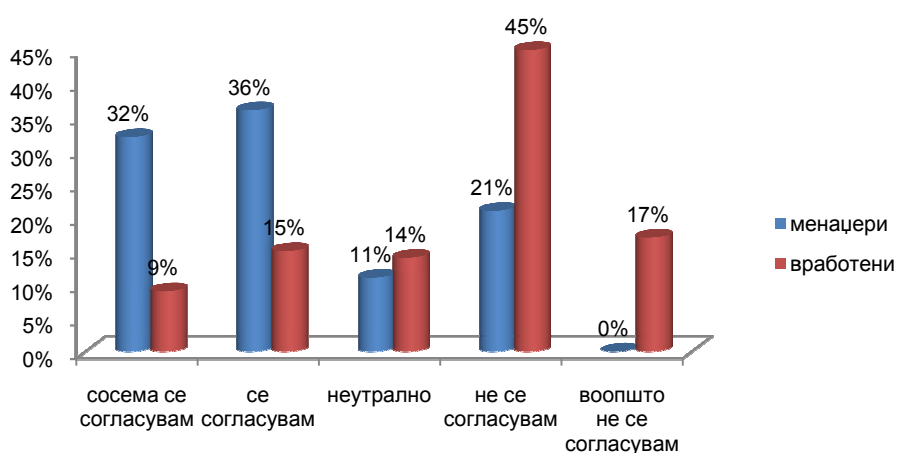
Тринаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

13. Состаноците во организацијата се конструктивни, со однапред дефинирана агенда, добро организирани и корисни; секој учесник има фер можност да биде слушнат и да го презентира своето мислење.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.13.1. и графички на слика 6.13.1.

Табела 6.13.1. Конструктивни состаноци, со однапред дефинирана агенда
Table 6.13.1. Effective meetings with predefined agenda

| Состаноците во организацијата се конструктивни, со однапред дефинирана агенда, добро организирани и корисни; секој учесник има фер можност да биде слушнат и да го презентира своето мислење | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 17 | 12 | 29 | 32% | 9% |
| се согласувам | 19 | 19 | 38 | 36% | 15% |
| неутрално | 6 | 18 | 24 | 11% | 14% |
| не се согласувам | 11 | 57 | 68 | 21% | 45% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 21 | 21 | 0% | 17% |



Слика 6.13.1. Графички приказ на процентуалните одговори за тринаесеттиот исказ

Figure 6.13.1. Graphical presentation of the percentage responses to the thirteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 17 | 8,5 | 8 | 72 | 8,384 |
| 19 | 11,2 | 8 | 61 | 5,453 |
| 6 | 7,1 | -1 | 1 | 0,161 |
| 11 | 20,0 | -9 | 81 | 4,066 |
| 0 | 6,2 | -6 | 38 | 6,183 |
| 12 | 20,5 | -8 | 72 | 3,499 |
| 19 | 26,8 | -8 | 61 | 2,276 |
| 18 | 16,9 | 1 | 1 | 0,067 |
| 57 | 48,0 | 9 | 81 | 1,697 |
| 21 | 14,8 | 6 | 38 | 2,580 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 34,37$ | |

$$C = 0,40$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **34,37**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба, што се гледа од пресметаниот коефициентот на контингенција чија вредност е **0,40**. Тоа може да се забележи и од табеларниот и графичкиот приказ на сумираните резултати. 45% од анкетираниите вработени не се согласуваат, а 17% воопшто не се согласуваат со исказот дека состаноците во организацијата се конструктивни, со однапред дефинирана агенда, добро организирани и корисни; а секој учесник има фер можност да биде слушнат и да го презентира своето мислење. Висок процент на вработени (14%) се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам, што уште повеќе ја зајакнува неповрзаноста на исказите на менаџерите и вработените. Тоа не води до заклучокот дека бројот на ефективни и успешни состаноци се реткост во организациите во кои беше спроведено истражувањето. Потребно е преземање на голем број активности пред, за време и по завршувањето на

состанокот, за да состаноците бидат продуктивни и да ја остварат целта за која истите се организирани.

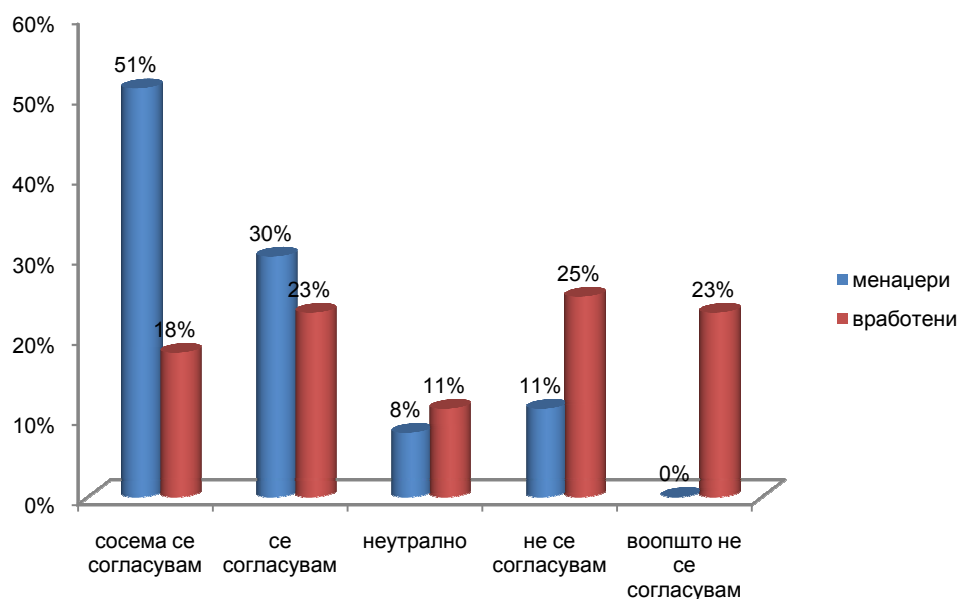
Четиринаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

14. Менџерско-лидерскиот тим е посветен на постојан раст и развој на сите вработени во организацијата и обезбедува насочување, структурирање и обука, за поддршка на индивидуалниот раст и развој на вработените.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.14.1. и графички на слика 6.14.1.

Табела 6.14.1. Поддршка на индивидуалниот раст и развој на вработените
Table 6.14.1. Support for individual growth and development of employees

| Менџерско-лидерскиот тим е посветен на постојан раст и развој на сите вработени во организацијата и обезбедува насочување, структурирање и обука, за поддршка на индивидуалниот раст и развој на вработените | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 27 | 23 | 50 | 51% | 18% |
| се согласувам | 16 | 29 | 45 | 30% | 23% |
| неутрално | 4 | 14 | 18 | 8% | 11% |
| не се согласувам | 6 | 32 | 38 | 11% | 25% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 29 | 29 | 0% | 23% |



Слика 6.14.1. Графички приказ на процентуалните одговори за четиринаесеттиот исказ

Figure 6.14.1. Graphical presentation of the percentage responses to the fourteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 27 | 14,7 | 12 | 151 | 10,239 |
| 16 | 13,3 | 3 | 8 | 0,571 |
| 4 | 5,3 | -1 | 2 | 0,319 |
| 6 | 11,2 | -5 | 27 | 2,406 |
| 0 | 8,5 | -9 | 73 | 8,539 |
| 23 | 35,3 | -12 | 151 | 4,273 |
| 29 | 31,8 | -3 | 8 | 0,238 |
| 14 | 12,7 | 1 | 2 | 0,133 |
| 32 | 26,8 | 5 | 27 | 1,004 |
| 29 | 20,5 | 9 | 73 | 3,563 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 31,29$ | |

$$C = 0,38$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **31,29**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се

прифаќа нашата поставена работна хипотеза, дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тимска работа.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција, со вредност од **0,38** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите сметаат дека тие се целосно посветени на постојан раст и развој на сите вработени во организацијата преку обезбедување насочување, структурирање и обука на вработените. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. 25% од вработените не се согласуваат, а 23% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека менаџерите треба повеќе да се заложат за нивниот личен раст и развој, преку соодветна обука, насочување и обезбедување на поддршка. Менаџерскиот тим треба да покаже подготвеност да ја сподели контролата, а секој вработен да биде способен и ополномоштен да влијае врз одлуките кои влијаат врз него. На таков начин, вработените ќе чувствуваат дека имаат слобода на дејствување, дека се вклучени во работата, дека придонесуваат и се продуктивни.

Петнаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

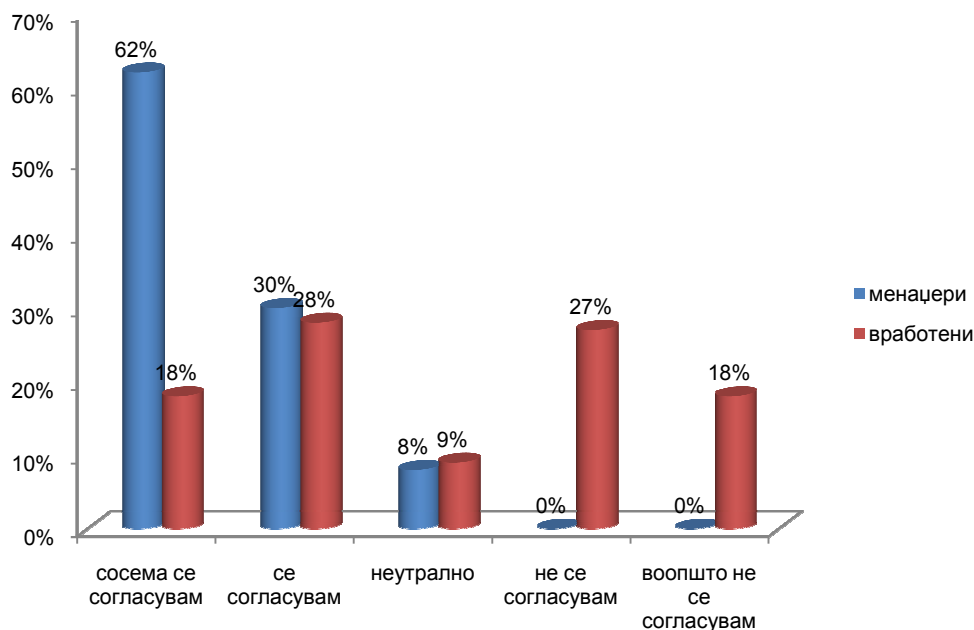
15. Менаџерско-лидерскиот тим ги препознава вработените кои остваруваат високи резултати и им дава признание за нивниот личен придонес и остварување.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.15.1. и графички на слика 6.15.1.

Табела 6.15.1. Признание за високи остварувања во извршување на задачите

Table 6.15.1. Award for high achievement in tasks performance

| Менаџерско-лидерскиот тим ги препознава вработените кои остваруваат високи резултати и им дава признание за нивниот личен придонес и остварување | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 33 | 23 | 56 | 62% | 18% |
| се согласувам | 16 | 35 | 51 | 30% | 28% |
| неутрално | 4 | 11 | 15 | 8% | 9% |
| не се согласувам | 0 | 35 | 35 | 0% | 27% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 23 | 23 | 0% | 18% |



Слика 6.15.1. Графички приказ на процентуалните одговори за петнаесеттиот исказ

Figure 6.15.1. Graphical presentation of the percentage responses to the fifteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
|-----------|-----------|--------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 33 | 16,5 | 17 | 273 | 16,533 |
| 16 | 15,0 | 1 | 1 | 0,064 |
| 4 | 4,4 | 0 | 0 | 0,039 |
| 0 | 10,3 | -10 | 106 | 10,306 |
| 0 | 6,8 | -7 | 46 | 6,772 |
| 23 | 39,5 | -17 | 273 | 6,900 |
| 35 | 36,0 | -1 | 1 | 0,027 |
| 11 | 10,6 | 0 | 0 | 0,016 |
| 35 | 24,7 | 10 | 106 | 4,301 |
| 23 | 16,2 | 7 | 46 | 2,826 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 47,78$ | |

$$C = 0,46$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **47,78**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,46** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Значи иако менаџерите гледаат пооптимистички дека менаџерско-лидерскиот тим ги препознава вработените кои остваруваат високи резултати и им дава признание за нивниот личен придонес и остварување, сепак вработените тоа не го гледаат така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Вработените со своите искази се поумерени и даваат толку оптимистички поглед. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголемо буење на свеста кај менаџерите за нивна корекција во насока на оддавање на признание на успешните вработени за високите резултати кои ги постигнуваат.

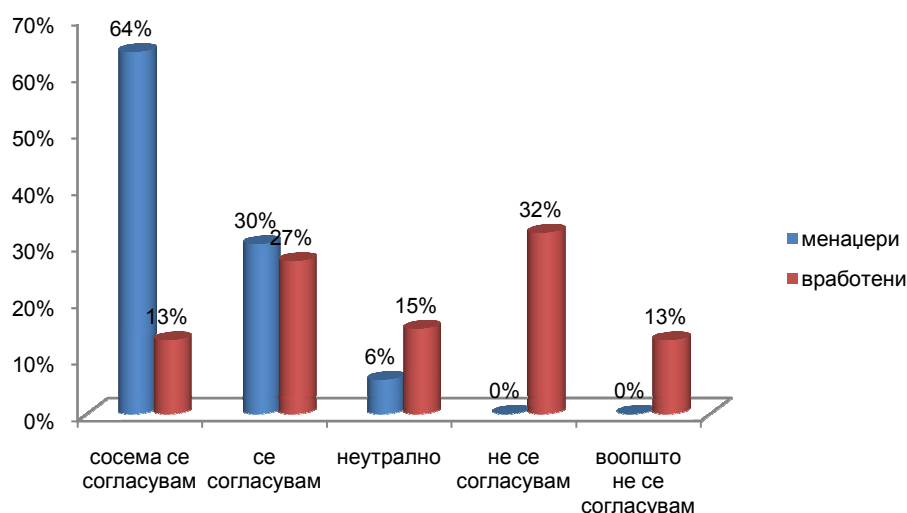
Шеснаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

16. Менаџерско- лидерскиот е флексибилен и го приспособува својот стил на лидерство во зависност од ситуацијата, видот на задачите, потребите и способностите на членовите на тимот.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.16.1. и графички на слика 6.16.1.

Табела 6.16.1. Приспособлив стил на лидерство во зависност од ситуацијата и видот на задачите
Table 6.16.1. Leadership style depending on the situation and type of tasks

| Менаџерско-лидерскиот е флексибилен и го приспособува својот стил на лидерство во зависност од ситуацијата, видот на задачите, потребите и способностите на членовите на тимот | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 34 | 16 | 50 | 64% | 13% |
| се согласувам | 16 | 34 | 50 | 30% | 27% |
| неутрално | 3 | 19 | 22 | 6% | 15% |
| не се согласувам | 0 | 41 | 41 | 0% | 32% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 17 | 17 | 0% | 13% |



Слика 6.16.1. Графички приказ на процентуалните одговори за шеснаесеттиот исказ

Figure 6.16.1. Graphical presentation of the percentage responses to the sixteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 34 | 14,7 | 19 | 372 | 25,243 |
| 16 | 14,7 | 1 | 2 | 0,111 |
| 3 | 6,5 | -3 | 12 | 1,867 |
| 0 | 12,1 | -12 | 146 | 12,072 |
| 0 | 5,0 | -5 | 25 | 5,006 |
| 16 | 35,3 | -19 | 372 | 10,534 |
| 34 | 35,3 | -1 | 2 | 0,046 |
| 19 | 15,5 | 3 | 12 | 0,779 |
| 41 | 28,9 | 12 | 146 | 5,038 |
| 17 | 12,0 | 5 | 25 | 2,089 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 62,79$ | |

$$C = 0,51$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **62,79**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција, со вредност од **0,51** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите во кои истражувавме сметаат дека се флексибилни и дека во зависност од видот на задачите, ситуацијата, потребите и способностите на членовите на тимот, бргу го приспособуваат својот лидерски стил. Наспроти нив, вработените се поумерени со своите искази и укажуваат на тоа дека менаџерскиот тим треба да работи на градење и приспособување на лидерскиот стил, согласно со напредокот на вработените и степенот на нивната оспособеност и ополномоштеност. Ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока. Менаџерите треба да ја зголемат својата флексибилност и својот лидерски стил да го

приспособат во зависност од ситуацијата, задачите кои им се доверени, како и од силата што ја поседуваат во однос на вештините, мотивацијата и самодовербата на вработените.

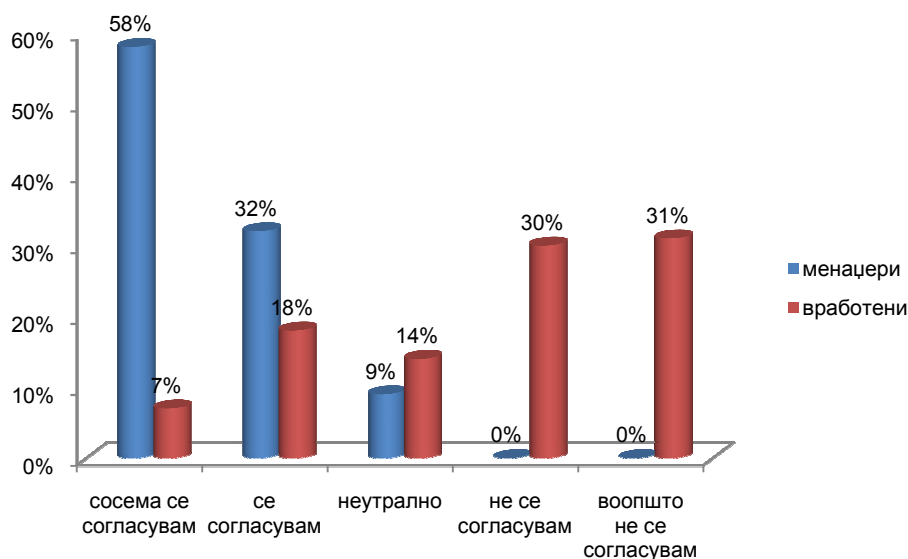
Седумнаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

17. Менаџерско-лидерскиот тим им пристапува на конфликтите и проблемите на конструктивен начин, дава напори за решавање на истите преку отворена комуникација, пријателски однос и разбирање.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.17.1. и графички на слика 6.17.1.

Табела 6.17.1. Конструктивен пристап кон разрешување на конфликти
Table 6.17.1. Constructive approach to conflict management

| Менаџерско-лидерскиот тим им пристапува на конфликтите и проблемите на конструктивен начин, дава напори за решавање на истите преку отворена комуникација, пријателски однос и разбирање | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 31 | 9 | 40 | 58% | 7% |
| се согласувам | 17 | 23 | 40 | 32% | 18% |
| неутрално | 5 | 18 | 23 | 9% | 14% |
| не се согласувам | 0 | 38 | 38 | 0% | 30% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 39 | 39 | 0% | 31% |



Слика 6.17.1. Графички приказ на процентуалните одговори за седумнаесеттиот исказ

Figure 6.17.1. Graphical presentation of the responses to the seventeenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 31 | 11,8 | 19 | 369 | 31,372 |
| 17 | 11,8 | 5 | 27 | 2,316 |
| 5 | 6,8 | -2 | 3 | 0,464 |
| 0 | 11,2 | -11 | 125 | 11,189 |
| 0 | 11,5 | -11 | 132 | 11,483 |
| 9 | 28,2 | -19 | 369 | 13,092 |
| 23 | 28,2 | -5 | 27 | 0,966 |
| 18 | 16,2 | 2 | 3 | 0,194 |
| 38 | 26,8 | 11 | 125 | 4,669 |
| 39 | 27,5 | 11 | 132 | 4,792 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 80,54$ | |

$$C = 0,56$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **80,54**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза, дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тим и тимска работа.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,56** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Тоа значи дека не е мал бројот на менаџерите кои сметаат дека на конфликтите и проблемите им пристапуваат на конструктивен начин и дека се залагаат за решавање на истите преку отворена комуникација, пријателски однос и разбирање. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Дури 30% од вкупниот број на испитаници од страна на вработените не се согласуваат со овој исказ, а 31% воопшто не се согласуваат и сметаат дека менаџерскиот тим во организациите нема конструктивен пристап за решавање на конфликтите и проблемите кои се нормална појава при работењето во организацијата. Ова уште повеќе се потврдува со фактот дека 14% од вкупниот број на вработени се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе не поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголема посветеност на менаџерите за управување на конфликтите. Доколку конфликтот е конструктивен, функционален и може да се контролира, тој е корисен и го зголемува учинот на организацијата во целост. Оптимално количество на конфликт, претставува орудие и предизвик за промени и иновации, поттикнува појава на разни идеи и напредок во организацијата.

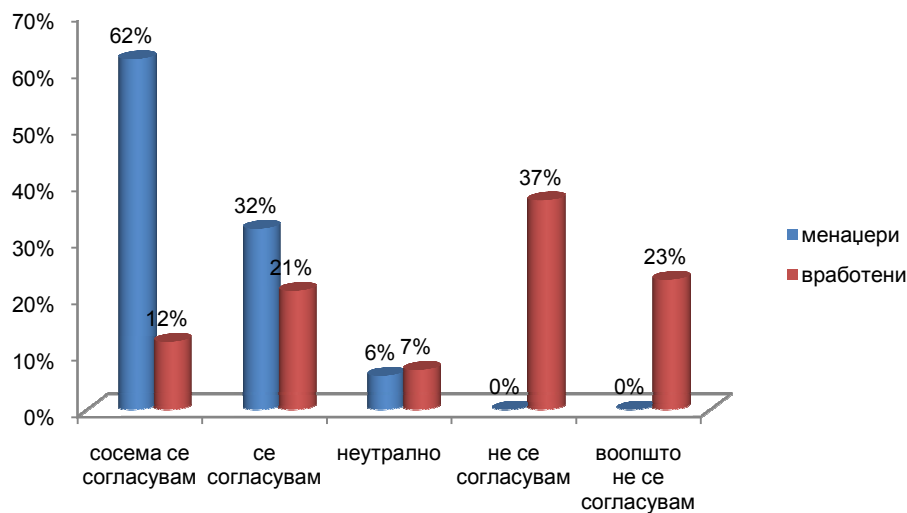
Осумнаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

18. Менаџерско-лидерскиот тим активно ги слуша вработените, заради разбирање, а не за донесување суд.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.18.1 и графички на слика 6.18.1.

Табела 6.18.1. Активна, двонасочна комуникација
Table 6.18.1. Active, both way communication

| Менаџерско-лидерскиот тим активно ги слуша вработените, заради разбирање, а не за донесување суд | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 33 | 15 | 48 | 62% | 12% |
| се согласувам | 17 | 27 | 44 | 32% | 21% |
| неутрално | 3 | 9 | 12 | 6% | 7% |
| не се согласувам | 0 | 47 | 47 | 0% | 37% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 29 | 29 | 0% | 23% |



Слика 6.18.1. Графички приказ на одговорите за осумнаесеттиот исказ
Figure 6.18.1. Graphical presentation of the responses to the eighteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 33 | 14,1 | 19 | 356 | 25,185 |
| 17 | 13,0 | 4 | 16 | 1,263 |
| 3 | 3,5 | -1 | 0 | 0,081 |
| 0 | 13,8 | -14 | 192 | 13,839 |
| 0 | 8,5 | -9 | 73 | 8,539 |
| 15 | 33,9 | -19 | 356 | 10,510 |
| 27 | 31,0 | -4 | 16 | 0,527 |

| | | | | |
|-----|------|----|------------------|-------|
| 9 | 8,5 | 1 | 0 | 0,034 |
| 47 | 33,2 | 14 | 192 | 5,775 |
| 29 | 20,5 | 9 | 73 | 3,563 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 69,32$ | |

$$C = 0,53$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **69,32**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,53** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Тоа значи дека не е мал бројот на менаџерите кои сметаат дека активно ги слушаат вработените, заради разбирање, а не за донесување суд. Сепак, вработените во организациите не се толку големи оптимисти, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Дури 37% од вкупниот број на испитаници од страна на вработените не се согласуваат со овој исказ, а 23% воопшто не се согласуваат и сметаат дека потребно е унапредување на комуникацијата. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме активна, двонасочна комуникација помеѓу менаџерите и вработените во организацијата, со голема доза на љубезност, доверба и почит кон соговорниците.

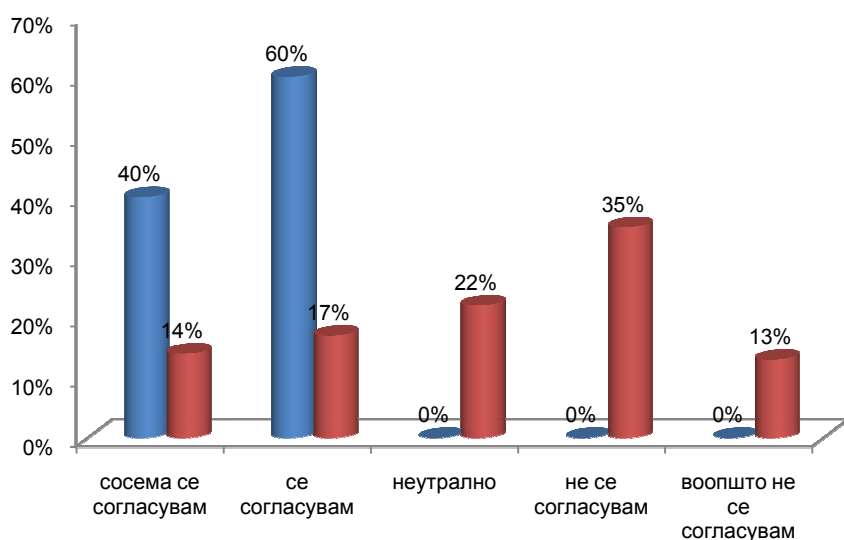
Деветнаесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

19. Менаџерско-лидерскиот тим ги ополномоштува и вклучува вработените во организацијата во процесот на носење на одлуки, сегогаш кога тоа е можно.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.19.1. и графички на слика 6.19.1.

Табела 6.19.1. Ополномоштување во процесот на одлучување
Table 6.19.1. Empowerment in decision making

| Менаџерско-лидерскиот тим ги ополномоштува и вклучува вработените во организацијата во процесот на носење на одлуки, сепогоаш кога тоа е можно | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 21 | 18 | 39 | 40% | 14% |
| се согласувам | 32 | 21 | 53 | 60% | 17% |
| неутрално | 0 | 28 | 28 | 0% | 22% |
| не се согласувам | 0 | 44 | 44 | 0% | 35% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 16 | 16 | 0% | 13% |



Слика 6.19.1. Графички приказ на одговорите за деветнаесеттиот исказ
Figure 6.19.1. Graphical presentation of the responses to the nineteenth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 21 | 11,5 | 10 | 91 | 7,887 |
| 32 | 15,6 | 16 | 269 | 17,223 |
| 0 | 8,2 | -8 | 68 | 8,244 |
| 0 | 13,0 | -13 | 168 | 12,956 |
| 0 | 4,7 | -5 | 22 | 4,711 |

| | | | | |
|-----|------|-----|------------------|-------|
| 18 | 27,5 | -10 | 91 | 3,291 |
| 21 | 37,4 | -16 | 269 | 7,188 |
| 28 | 19,8 | 8 | 68 | 3,441 |
| 44 | 31,0 | 13 | 168 | 5,407 |
| 16 | 11,3 | 5 | 22 | 1,966 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 72,31$ | |

$$C = 0,54$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **72,31**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција со вредност од **0,54** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско-лидерските тимови во организациите сметаат дека вработените се доволно вклучени и ополномоштени во процесот на носење на одлуки. Сепак, исказите на вработените во организациите се разликуваат од оние на менаџерите. 35% од вработените не се согласуваат, а 13% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека комуникацијата е еднонасочна, без доволно почит, искреност и разбирање за соговорникот. Ова уште повеќе се потврдува со фактот што 22% од вкупниот број на вработени, се изјасниле неутрално и за нив сметаме дека тежнеат кон еден од одговорите - не се согласувам или воопшто не се согласувам. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока, со цел менаџерите да им помогнат на вработените во организацијата да ги развијат своите вештини и знаењето, за да почнат сами да се насочуваат, да носат одлуки, како и да понудат амбиент во кој тие се чувствуваат подготвени да ризикуваат, да растат, да преземаат одговорност и да ја употребат својата креативност.

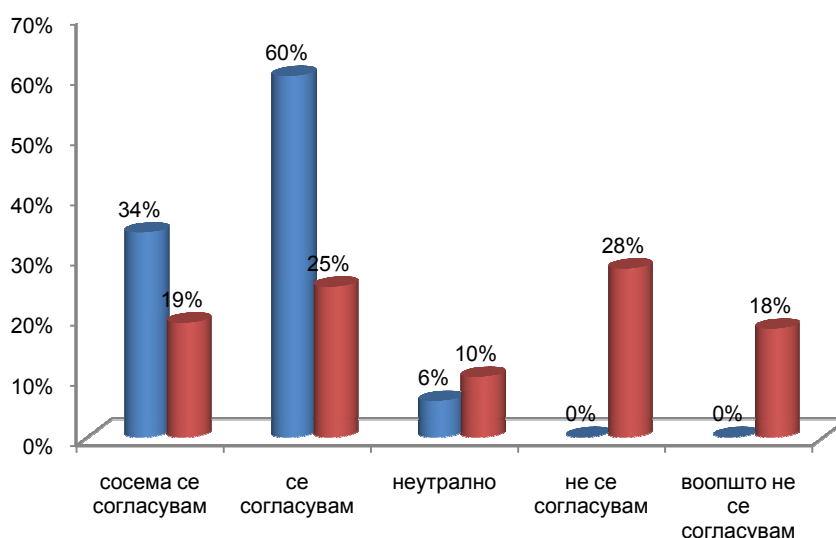
Дваесеттиот исказ е формулиран на следниов начин:

20. Менаџерско-лидерскиот тим е подготвен да презема ризици, отворен е кон различни начини на работа и се приспособува на промените

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.20.1. и графички на слика 6.20.1.

Табела 6.20.1. Прифаќање на ризици и приспособливост на промени
Table 6.20.1. Accepting the risks and change adaptability

| Менаџерско-лидерскиот тим е подготвен да презема ризици, отворен е кон различни начини на работа и се приспособува на промените | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|---|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 18 | 24 | 42 | 34% | 19% |
| се согласувам | 32 | 32 | 64 | 60% | 25% |
| неутрално | 3 | 13 | 16 | 6% | 10% |
| не се согласувам | 0 | 36 | 36 | 0% | 28% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 22 | 22 | 0% | 18% |



Слика 6.20.1. Графички приказ на одговорите за дваесеттиот исказ
Figure 6.20.1. Graphical presentation of the responses to the twelfth statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 18 | 12,4 | 6 | 32 | 2,566 |
| 32 | 18,8 | 13 | 173 | 9,184 |
| 3 | 4,7 | -2 | 3 | 0,621 |
| 0 | 10,6 | -11 | 112 | 10,600 |
| 0 | 6,5 | -6 | 42 | 6,478 |
| 24 | 29,6 | -6 | 32 | 1,071 |
| 32 | 45,2 | -13 | 173 | 3,833 |
| 13 | 11,3 | 2 | 3 | 0,259 |
| 36 | 25,4 | 11 | 112 | 4,424 |
| 22 | 15,5 | 6 | 42 | 2,703 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 =$ | 41,74 |

$$C = 0,43$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **41,74**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,43** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Тоа значи дека не е мал бројот на менаџерите кои сметаат дека се подготвени да преземаат ризици, отворени се за различни начини на работа и бргу се приспособуваат на промените. Сепак, вработените во организациите не се толку големи оптимисти, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да се зголеми флексибилноста и приспособливоста на менаџерите кон промените и да се подобри тимското работење во организацијата.

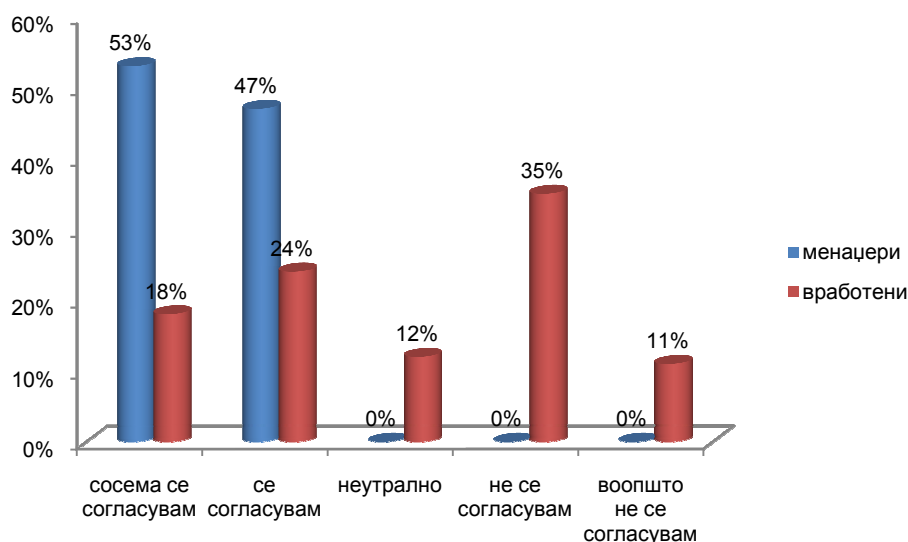
Дваесет и првиот исказ е формулиран на следниов начин:

21. Менаџерско-лидерскиот тим е посветен кон учење од грешките и кон постојано подобрување

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.21.1. и графички на слика 6.21.1.

Табела 6.21.1. Посветеност кон учење од грешки и постојано подобрување
Table 6.21.1. Commitment to learning from mistakes and continuous improvement

| Менаџерско-лидерскиот тим е посветен кон учење од грешките и кон постојано подобрување | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 28 | 23 | 51 | 53% | 18% |
| се согласувам | 25 | 31 | 56 | 47% | 24% |
| неутрално | 0 | 15 | 15 | 0% | 12% |
| не се согласувам | 0 | 44 | 44 | 0% | 35% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 14 | 14 | 0% | 11% |



Слика 6.21.1. Графички приказ на одговорите за дваесет и првиот исказ
Figure 6.21.1. Graphical presentation of the responses to the twenty first statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0)² | (f1-f0)²/f0 |
|-----------|-----------|--------------|------------------------------------|-------------------------------|
| 28 | 15,0 | 13 | 169 | 11,225 |
| 25 | 16,5 | 9 | 72 | 4,393 |
| 0 | 4,4 | -4 | 20 | 4,417 |
| 0 | 13,0 | -13 | 168 | 12,956 |
| 0 | 4,1 | -4 | 17 | 4,122 |
| 23 | 36,0 | -13 | 169 | 4,685 |
| 31 | 39,5 | -9 | 72 | 1,833 |
| 15 | 10,6 | 4 | 20 | 1,843 |
| 44 | 31,0 | 13 | 168 | 5,407 |
| 14 | 9,9 | 4 | 17 | 1,720 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 52,60$ | |

$$C = 0,48$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **52,60**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од проблематиката за тимска работа.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција со вредност од **0,48** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Менаџерско- лидерските тимови во организациите сметаат дека тие се целосно посветени кон учење од грешките и кон постојано подобрување. Сепак, вработените во организациите не го гледаат тоа така, односно нивните искази се разликуваат од менаџерите. 35% од вработените не се согласуваат, а 11% воопшто не се согласуваат со овој исказ и сметаат дека менаџерите треба повеќе да се заложат кон постојано подобрување и учење од грешките кои се прават со цел остварување на крајната цел и зголемување на успешноста во работењето.

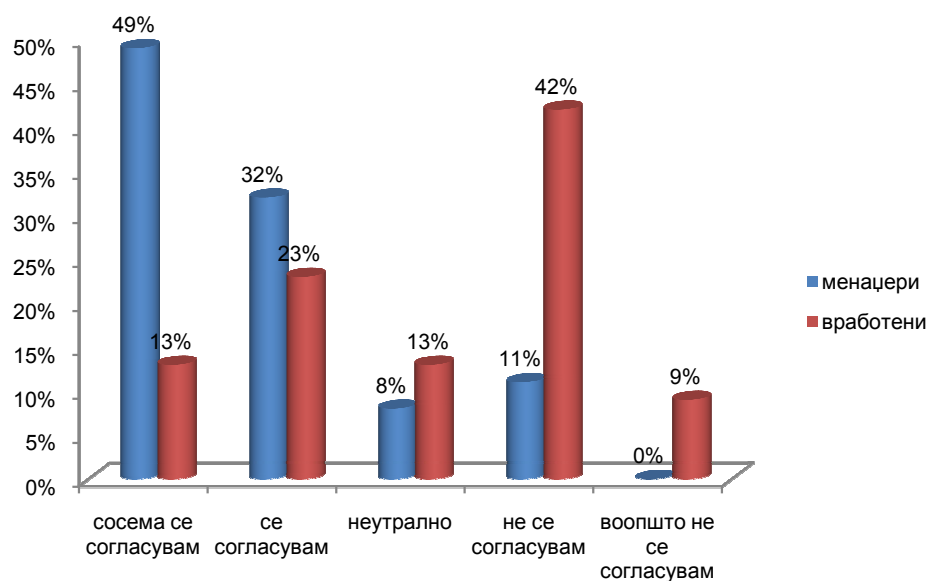
Дваесет и вториот исказ е формулиран на следниов начин:

22. Постои силно чувство на доверба, меѓусебна поддршка и грижа, меѓу вработените во организацијата

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.22.1. и графички на слика 6.22.1.

Табела 6.22.1. Заемно чувство на доверба, меѓусебна поддршка и грижа
Table 6.22.1. Mutual trust, support and care

| Постои силно чувство на доверба, меѓусебна поддршка и грижа меѓу вработените во организацијата | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 26 | 16 | 42 | 49% | 13% |
| се согласувам | 17 | 29 | 46 | 32% | 23% |
| неутрално | 4 | 17 | 21 | 8% | 13% |
| не се согласувам | 6 | 53 | 59 | 11% | 42% |
| воопшто не се согласувам | 0 | 12 | 12 | 0% | 9% |



Слика 6.22.1. Графички приказ на одговорите за дваесет и вториот исказ
Figure 6.22.1. Graphical presentation of the responses to the twenty second statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|----------------------|--------------------------|
| 26 | 12,4 | 14 | 186 | 15,030 |
| 17 | 13,5 | 3 | 12 | 0,882 |
| 4 | 6,2 | -2 | 5 | 0,771 |
| 6 | 17,4 | -11 | 129 | 7,444 |
| 0 | 3,5 | -4 | 12 | 3,533 |
| 16 | 29,6 | -14 | 186 | 6,272 |
| 29 | 32,5 | -3 | 12 | 0,368 |
| 17 | 14,8 | 2 | 5 | 0,322 |
| 53 | 41,6 | 11 | 129 | 3,107 |
| 12 | 8,5 | 4 | 12 | 1,475 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 39,20$ | |

$$C = 0,42$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **39,20**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Табеларниот и графичкиот приказ на резултатите, како и коефициентот на контингенција, со вредност од **0,42** покажуваат дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Голем број на вработени во организациите во кои е спроведено истражувањето (42%) не се согласуваат со исказот дека постои силно чувство на доверба, меѓусебна поддршка и грижа меѓу вработените во организацијата. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел креирање на средина ориентирана кон доверба, отворена комуникација, креативно размислување и кохезивност во организацијата.

Дваесет и третиот исказ е формулиран на следниов начин:

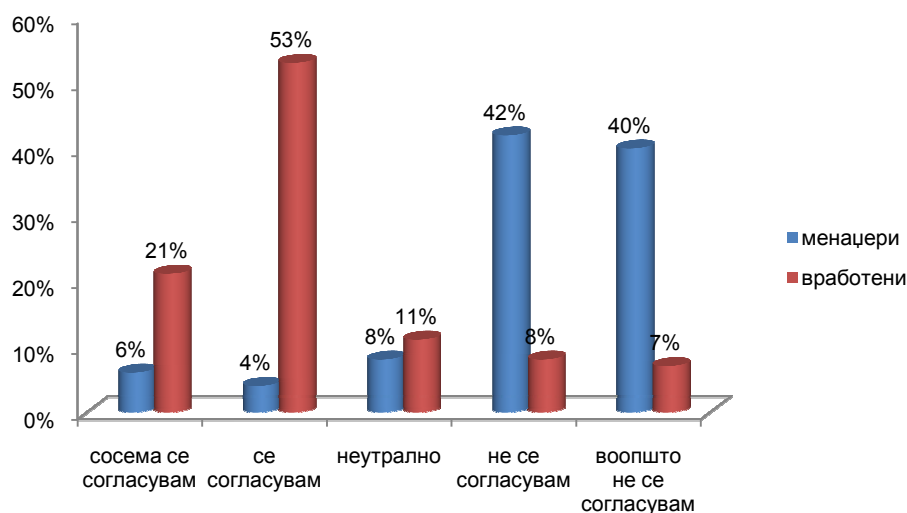
23. Членовите на менаџерско-лидерскиот тим повеќе се грижат за својата лична корист, отколку за успешноста на организацијата во целост.

Добиените резултати на одговорите за првиот исказ се прикажани табеларно (во апсолутни бројки и изразени во проценти) во табела 6.23.1. и графички на слика 6.23.1.

Табела 6.23.1. Поголема грижа за својата лична корист, отколку за успешноста на организацијата

Table 6.23.1. Greater concern for personal benefit, rather than the success of the organization

| Членовите на менаџерско-лидерскиот тим повеќе се грижат за својата лична корист, отколку за успешноста на организацијата во целост | менаџери | вработени | вкупно | менаџери (%) | вработени (%) |
|--|----------|-----------|--------|--------------|---------------|
| сосема се согласувам | 3 | 27 | 30 | 6% | 21% |
| се согласувам | 2 | 67 | 69 | 4% | 53% |
| неутрално | 4 | 14 | 18 | 8% | 11% |
| не се согласувам | 23 | 10 | 33 | 42% | 8% |
| воопшто не се согласувам | 21 | 9 | 30 | 40% | 7% |



Слика 6.23.1. Графички приказ на одговорите за дваесет и третиот исказ
Figure 6.23.1. Graphical presentation of the responses to the twenty third statement

Врз основа на добиените резултати ги извршивме следниве пресметки и ги одредивме вредностите за χ^2 и коефициентот на контингенција.

| f1 | f0 | f1-f0 | (f1-f0) ² | (f1-f0) ² /f0 |
|-----|------|-------|------------------------------------|--------------------------|
| 3 | 8,8 | -6 | 34 | 3,852 |
| 2 | 20,3 | -18 | 336 | 16,514 |
| 4 | 5,3 | -1 | 2 | 0,319 |
| 23 | 9,7 | 13 | 176 | 18,159 |
| 21 | 8,8 | 12 | 148 | 16,758 |
| 27 | 21,2 | 6 | 34 | 1,608 |
| 67 | 48,7 | 18 | 336 | 6,891 |
| 14 | 12,7 | 1 | 2 | 0,133 |
| 10 | 23,3 | -13 | 176 | 7,578 |
| 9 | 21,2 | -12 | 148 | 6,993 |
| 180 | 180 | 0 | $\chi^2 = 78,81$ | |

$$C = 0,55$$

Воочуваме дека пресметаната вредност за χ^2 изнесува **78,81**, што е поголемо од табличната вредност на χ^2 за 4 степени на слобода и ниво на веројатност од 0,05, што значи дека се отфрла нултата хипотеза и може да се заклучи дека исказите на менаџерите и вработените се разликуваат, а се прифаќа нашата поставена работна хипотеза дека при вакви состојби има значајност нашето истражување од оваа проблематика.

Коефициентот на контингенција има вредност од **0,55** и покажува дека интензитетот на висината на поврзаност на исказите на менаџерите и вработените е слаба. Тоа се гледа и од табеларниот и графичкиот приказ. Дури 21% од испитаниците вработени се изјасниле дека сосема се согласуваат, а 53% од нив дека се согласуваат со исказот, што значи дека многу висок процент на вработени смета дека менаџерско-лидерски тим повеќе се грижи за својата лична корист, отколку за успешноста на организацијата во целост. Наспроти ова, испитаниците од страна на менаџерите не се согласуваат во целост со ова тврдење и сметаат дека нивните напори се насочени кон поголема ефикасност и ефективност во работењето и зголемување на успешноста на организацијата. Всушност, ваквите неповрзани искази на менаџерите и вработените, уште повеќе нè поттикнуваат да истражуваме во оваа насока со цел да иницираме поголемо будење на свеста кај менаџерите за нивна корекција и подобрување во тимското работење.

6.4. Заклучни согледувања од емпириското истражување

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите кои беа од интерес на ова истражување, го применивме статистичкиот метод на χ^2 – тестот кој ја покажува веројатноста за поврзаноста помеѓу одредени варијабли. Во нашиот случај го применивме заради поединечно испитување на зависноста помеѓу исказите на менаџерите и вработените. Висината на поврзаност ја добивме со користење на коефициентот на контингенција (C).

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 – тестот, дојдовме до следните сознанија:

- пресметаната вредност на χ^2 – тестот, по сите искази од анкетниот прашалник е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 9,49, што нè води до заклучокот дека исказите на менаџерите и лидерите меѓусебно се разликуваат;
- вредноста на коефициентот на контингенција (C) се движи помеѓу 0,38 и 0,56, што покажува дека постои релативно слаб интензитет помеѓу испитуваните варијабли, а поставените хипотези не се извршуваат во организациите каде што е спроведено истражувањето;
- најголем интензитет на поврзаност $C = 0,56$ добивме при:
 - утврдување на начинот на комуникација помеѓу менаџерско-лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата;
 - истражување за тоа колку се ценат и почитуваат разликите (културните разлики, знаење, образование, искуство, пол, националност, возраст, сексуална определба и др.) меѓу вработените во организацијата;
 - конструктивниот пристап на управување на конфликтите и ефективно решавање на проблемите.
- најмал интензитет на поврзаност $C = 0,38$ добивме при испитување на степенот до кој менаџерско-лидерскиот тим е посветен на постојан индивидуален раст и развој на вработените

во организацијата преку обезбедување на обуки, насочување и друг вид на поддршка.

Врз основа на анализираните резултати и сознанијата до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во нашите деловни субјекти, менаџерско-лидерските тимови поседуваат малку карактеристики кои се одлика на ефективните тимови, како што се:

- јасна и разбирлива посветеност кон заедничката цел, визијата, мисијата и приоритетите на организацијата;
- поседување на знаење, вештини и способности, соодветно на задачите и одговорностите пред кои се исправени;
- практикување на воспоставените норми и правила во организацијата;
- креирање на пријатна, релаксирана и неформална работна атмосфера во организацијата заснована на меѓусебна доверба и почит, поддршка, разбирање, искрена и грижлива повратна врска;
- ефективно решавање на проблеми и управување со конфликтите на конструктивен начин;
- ценење и почитување на различностите меѓу вработените вклучително културните разлики, знаење, образование, искуство, пол, националност, возраст, сексуална определба и др. ;
- примена на отворена, искрена, двонасочна комуникација во организацијата, заснована на голема доза на меѓусебна доверба, почит и разбирање;
- умешност и ефикасност во делегирање на задачите, со јасно дефинирани приоритети, реални временски рокови и без преклопување на одговорностите;
- почит и признание за вработените кои остваруваат високи работни резултати;
- ополномоштување и вклучување на вработените во процесот на носење на одлуки;
- флексибилност и прилагодување на лидерскиот стил во зависност од ситуацијата, видот на задачите, потребите и способностите на вработените;

- посветеност кон постојан раст и развој на сите вработени, заради поддршка на индивидуалниот и тимски развој на вработените во организацијата преку обезбедување на соодветна обука и поддршка и др.

Поради ова, потребно е да се посвети поголемо внимание на јакнење на свеста кај менаџерите за значењето што го има тимската работа за успешноста на организацијата во целост. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите, па поради тоа менаџерско-лидерските тимови во организациите треба да се обучат за тимска работа од причина што истата драматично влијае врз ефикасноста на организациите. Тимската работа претставува високовреднувана работна вештина во современиот бизнис свет. Тргнувајќи од фактот што тимскиот модел на менаџмент, претставува современ модел на организација на менаџерската позиција, ја користиме оваа можност да дадеме свој придонес во оваа насока, преку предлагање на модел на ефективен менаџерско-лидерски тим.

Овој модел го создаваме врз основа на добиените сознанија од спроведеното теоретско и емпириско истражување и истиот детално е претставен во наредната глава на овој труд. Можноста овој модел да се практикува во секојдневното работење на организациите во Македонија, дава светла страна на резултатите на истражувањата.

ГЛАВА 7

7.1. Модел на ефективен тим

Како што навлегуваме подлабоко во XXI век, станува јасно дека старите начини на водење на бизнис се неодржливи. Теориите на бизнисот на XX век, кои го креираа модерниот свет, не се доволни за успешно менаџирање на компаниите во новиот век. Во услови кога речиси секојдневно конкуренцијата ја зајакнува својата позиција на пазарот, потребата од посветеност и специјализација на работни места се зголемува, животниот век на знаењето се намалува, притисокот за нови иновации расте, компаниите го прошируваат својот бизнис во меѓународни граници. За да успеат во овој амбиент, каде што се чини дека промените се единствена константа, организациите се принудени да го зголемат квалитетот на работа, да ги намалат трошоците и целосно да го искористат интелектуалниот капитал со кој располагаат, преку интегрирање на знаењето, вештините, способностите, искуството и перспективите на сите вработени во организацијата. Како резултат на тоа, во отежнати услови за преживување на пазарот, **концептот на тимска работа** излегува во пресрет на новите барања и овозможува флексибилно и ефикасно работење на организациите.

Денес на тимовите се гледа како на идеален организациски ентитет, а сè поголем број на организации во светот го применуваат овој концепт на работа. Повеќето од организациите се потпираат на тимовите во ефикасното извршување на задачите и постигнување на целта, поради фактот што тимската работа обезбедува унапредување на извршувањето и поделба на одговорноста. Искуството во организациите кои практикуваат тимска работа покажува дека ефективните тимови значајно придонесуваат за унапредување а продуктивноста, креативноста и задоволството на вработените во организацијата¹⁹⁹.

И покрај тоа што во секоја организација се зборува за градење на тимови, функционирање на целата организација како еден тим, сепак

¹⁹⁹ P.Castka, C.Bamber (2001) *Factors affecting successful implementation of high performance teams*. Team Performance Management International Journal., Vol.7 Number 7/8, стр. 123-134

малкумина знаат тоа да го направат односно да изградат таков ефективен тим. Спроведените научно-теоретски и емпириски истражувања од наша страна покажаа дека во Македонија тимската работа сè уште не претставува вистински втемелена практика во организациите, а менаџерско-лидерските тимови поседуваат многу малку од карактеристиките кои се одлика на ефективните тимови. Токму од оваа причина, имаме за цел да предложиме односно да креираме модел на ефективен тим со цел да го потенцираме фактот дека преферирањето на ефикасна тимска работа од страна на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата, влијае позитивно на долгорочниот опстанок, успех и развој на организацијата и има големо значење во насока на унапредување на извршувањето и зголемена ефективност и ефикасност во работењето на организацијата во целост.

Кога зборуваме за ефективен тим, мислиме на тим кој ги задоволува стандардите за продукти, сервиси и процеси на сите заинтересирани страни. **Ефективен тим** е тим којшто во континуитет ги задоволува потребите на корисниците, вработените, инвеститорите и останатите стеикхолдери кои се во областа на негово влијание, при што остварува подобри резултати од оние тимови кои произведуваат слични продукти или сервиси, под исти околности и ограничувања.²⁰⁰

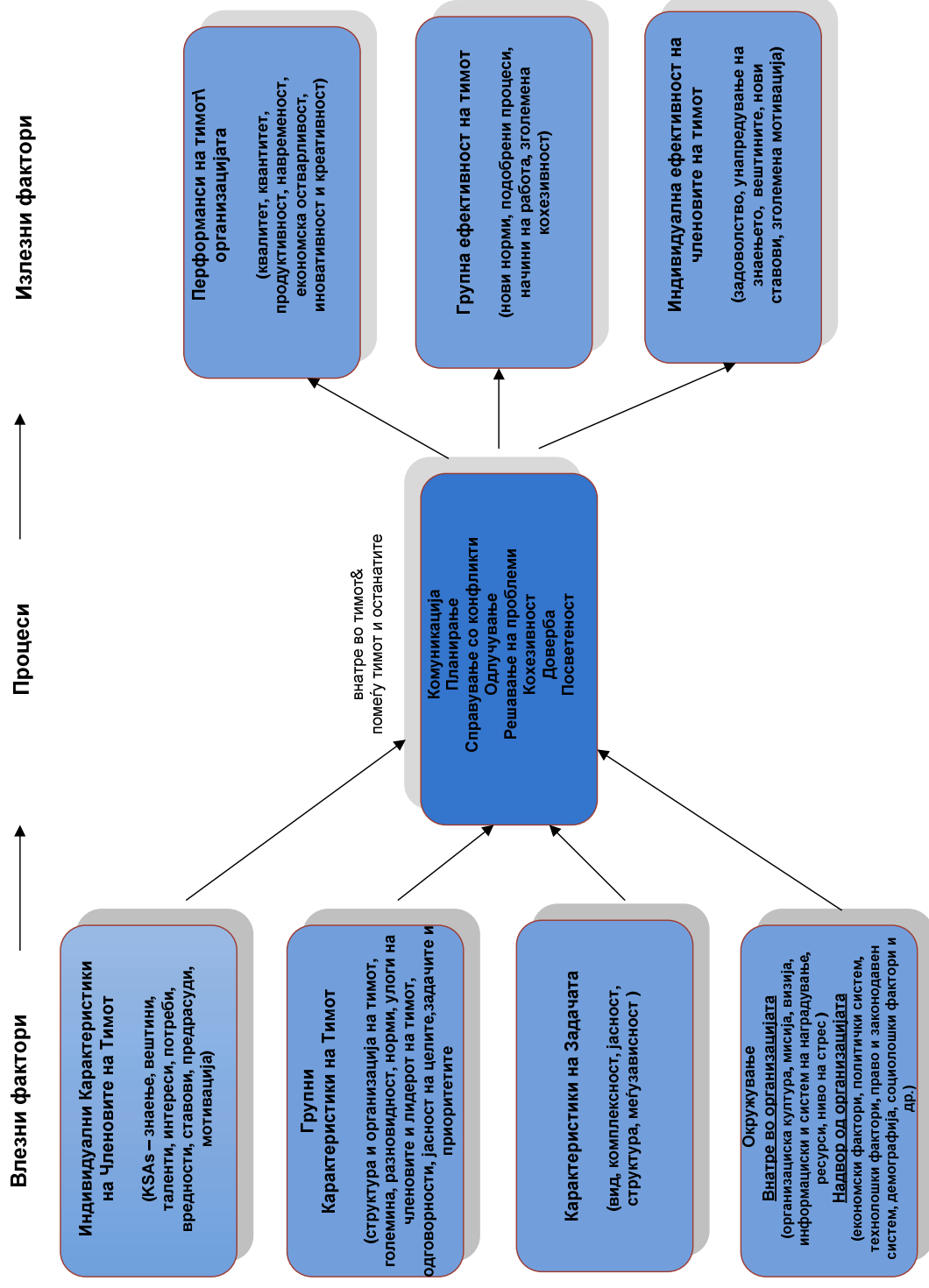
Нашиот **модел на ефективен тим** (слика 7.1.) претставува синтеза на неколку теории и модели на ефективни тимови изградени од страна на познати теоретичари и практичари од Европа и САД, кои се обиделе да го дефинираат поимот „ефективен тим“ и да ги идентификуваат факторите кои ја јакнат и унапредуваат ефективноста на тимовите и истиот е збогатен со сознанијата до кои дојдовме врз основа на резултатите од спроведените емпириски истражувања, презентирани во претходната глава од овој труд.

Меѓу големиот број на модели што ги анализираваме и проучувавме, вреди да се споменат:

- GRPI моделот развиен од страна на Rubin, Plovnick и Fry во 1977 година;

²⁰⁰ Tina Pulko (2010). *Challenges of inexperienced, self-directed working teams on their way to the high performance*. Faculty of Economics, University of Ljubljana. стр. 6-7, дефиниција за ефективен тим според Kur

- IPO моделот развиен од страна на Gladstein во 1984 година;
- моделот на Tannebaum, Beard и Salas развиен во 1992 година;
- моделот на Katzenbach и Smith од 1993 година;
- моделот на Michael Lombardo и Robert Eichinger од 1995 година;
- моделот на Klimoski и Jones развиен во 1995 година;
- моделот на Yeatts и Hyten од 1998 година;
- моделот на LaFasto и Larson развиен во 2001 година;
- моделот на Hackman од 2002 година;
- моделот на Lencioni развиен во 2005 година;
- моделот на Thompson од 2007 година.



Слика 7.1. Модел на ефективен менаџерско-лидерски тим

Моделот на ефективен тим што ние го предлагаме е составен од три компоненти:

- влезни фактори;
- процеси;
- излезни фактори или резултати.

Всушност, на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата гледаме како на еден отворен систем во кој влезните фактори преку процесите се трансформираат во излезни фактори или резултати.

Влезните фактори го претставуваат потенцијалот со кој располага тимот за да работи ефективно. Во оваа компонента влегуваат сите фактори кои можат да се манипулираат со цел да се влијае на процесите и резултатите.

Процесите ги дефинираме како група на однесувања кои се под влијание на влезните параметри и кои предизвикуваат значајни ефекти врз резултатите.

Излезните фактори се резултат на процесите и го претставуваат степенот до кој целта е остварена. Сознанијата до коишто дојдовме нè водат до заклучокот дека помеѓу влезните и излезните фактори постои еден вид на повратна спрега, односно како што влезовите се под влијание на излезните фактори, односно резултатите, така и резултатите влијаат на влезните фактори.

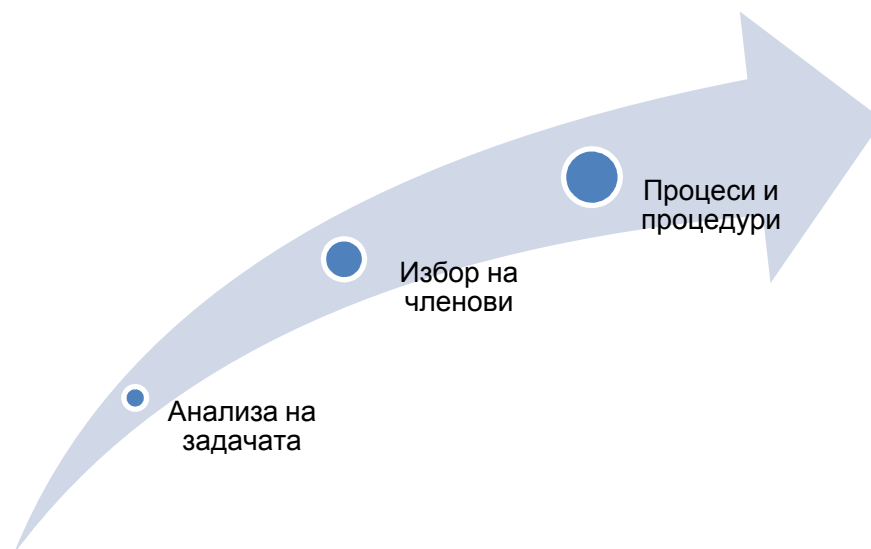
7.1.1. Влезни фактори – модел на ефективен тим

Во групата на **влезни фактори** ги идентификувавме:

- **Групните карактеристики на тимот** во кои влегуваат структура и организација на тимот, големина, разновидност, воспоставените норми, улоги на членовите и лидерот на тимот, одговорности, јасност на целите, задачите и приоритетите и др.;
- **Индивидуалните карактеристики на членовите** на тимот како што се знаењето, вештините, талентите, интересите, потребите, вредностите, ставовите, предрасудите, мотивацијата и др.;

- **Карактеристиките на задачата** вклучително видот, комплексноста, јасноста, структурата, меѓузависноста и др.;
- **Внатрешното и надворешното опкружување** во коешто функционира тимот.

Со оглед на фактот дека менаџерско-лидерскиот тим го претставува јадрото на организацијата, а перформансата на организацијата е битно условена од начинот на функционирање на тимот, изборот на адекватни членови на тимот е една од основните претпоставки за успешно функционирање на организацијата. Врз основа на сознанијата од спроведените теоретски и емпириски истражувања, можеме слободно да кажеме дека воспоставувањето на структурата и организација на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата е сложен процес. Во таа насока, во целост се согласуваме со моделот на Thomson (слика 7.1.1.), според кој изборот на членовите и структурата на тимот се условени од задачата што му е доделена на тимот.



Слика 7.1.1. Фази на дизајнирање на тимот ²⁰¹
Figure 7.1.1. Team design phases

Токму од оваа причина, анализата на задачата треба да биде прв чекор во процесот на дизајнирање на тимот. Притоа, предвид треба да се земат сите **карактеристики на задачата**, како што се видот, комплексноста, јасноста,

²⁰¹ Thompson (2007). *Making the team*. A guide for managers. стр. 80

структурата, како и меѓузависност на задачата, кога членовите на тимот треба да комуницираат со оние чија работа директно □ претходи и ја следи нивната.

Секоја задача на тимот составен од менаџери мора да биде јасно дефинирана и доверена на менаџерот кој има директна и потполна одговорност за нејзино остварување. Делегирање на соодветните задачи подразбира уважување на квалификација, карактер на личноста, способности и останати атрибути на менаџерите потребни за успешно извршување на конкретната задача.

Врз основа на дадените елаборации и нашето практично искуство, сметаме дека **личните особености** на секој член од тимот имаат големо влијание врз ефективната на целиот тим. Меѓутоа, при формирање на тимот и изборот на неговите членови треба да се размислува подалеку од границите на релативно непроменливите аспекти на поединецот, како што се личните особености што ги поседува, а повеќе да се води сметка за неговата мотивација, знаењето и вештините поврзани со тимската работа. Ова особено се однесува на склоностите на личноста за работа во тим, односно нејзиниот индивидуалистички или колективен пристап за работа со други луѓе, нејзините основни социјални вештини, како и вештините за тимска работа меѓу кои: соработка, интерес и посветеност на тимот, интерперсонална свест и други. Позитивната енергија, зрелоста, решителноста и креативноста на членовите на тимот, исто така имаат значајна улога за ефективната на тимот.

Спроведените теоретски и емпириски истражувања не доведоа до заклучокот дека **знаењето, вештините и способностите (KSAs)** што ги поседуваат членовите на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата, несомнено играат голема улога врз ефективното и ефикасно извршување на задачите од страна на тимот. Членовите на менаџерско-лидерскиот тим треба да поседуваат знаење, експертиза и искуство соодветно на задачите и одговорностите пред кои тие се исправени.

Речиси сите автори на гореспоменатите модели на ефективен тим, меѓу кои Katzenbach и Smith, Larson, Hackman, Lencioni, истакнуваат дека знаењето и техничката експертиза, интерперсоналните вештини и вештините за одлучување и конструктивно управување со конфликти се едни од клучните

карактеристики на ефективен тим. Според нашето мислење, тие треба да дојдат до израз со особен акцент, во процесот на одлучување, справување со конфликтите и унапредување на соработката и комуникацијата со останатите членови на тимот. Личноста треба да биде отворена, љубезна, полна со разбирање, спремна во секој момент да ја изрази својата поддршка, почит и помош на останатите колеги во тимот. Таа треба да биде силно посветена и мотивирана во остварување на заедничката цел на тимот и во ниеден момент, своите лични интереси не треба да ги става пред интересите на организацијата. Поединецот активно треба да учествува во работата на тимот, да ја истакне својата креативност, иновативност, експертиза, вештини и знаење што ги поседува, а сè во интерес на ефективно функционирање на тимот. Отворен и поддржувачки стил на комуникација е пресуден за воспоставување и одржување на добри односи меѓу членовите на тимот. Секој поединец треба да се залага сталожено и мирно да го образложи своето мислење, без грубо напаѓање и критикување на туѓите мислења и предлози, да биде отворен за компромис, транспарентен, без криење на информации со кои располага, со доверба кон своите колеги од тимот и спремен за соработка. Со своите вештини за тимска работа, членот треба да даде свој придонес, одлуките во тимот да се носат заеднички преку корисна дебата и дијалог, без наметнувања и нагласувања, во релаксирана атмосфера, без лични конфликти и омраза. Со истовремено фокусирање на решавање на задачата од една страна, а од друга страна кон одржување на добри меѓусебни односи во рамките на тимот, ефикасното и ефективно функционирање на тимот и на организацијата во целост е реалност.

Вредностите, потребите, интересите, ставовите и предрасудите на членовите на тимот, исто така, влијаат врз неговата ефективност. Сметаме дека во интерес на остварување на заедничката цел, членовите на тимот треба да ги остават настрана личните ставови, потреби и интереси и да бидат целосно посветени на висијата, мисијата и приоритетите на организацијата. За да биде тимот ефективен, потребно е сите членови на тимот да ги избегнуваат предрасудите и стереотипите и да се трудат вработените во организацијата, да ги перципираат врз основа на нивните однесувања, знаења, вештини и способности, а не врз основа на некои неточни претпоставки и перцепции.

Во однос на зависноста на ефективноста на менаџерскиот тим од неговата големина, сметаме дека **големината на тимот** зависи како од големината и дејноста на организацијата, така и од комплексноста на задачите и обемот на активности. Притоа, секој од членовите на менаџерскиот тим треба да има јасно дефинирани области на авторитет и одговорности за соодветните сегменти на целокупната задача на тимот. На ваков начин се воспоставува одреден баланс меѓу мал број на членови во тимот за да се обезбеди разновидност и експертиза и премногу членови во тимот за да се добие целосна посветеност, отворена комуникација, меѓусебна доверба и рамномерно учество на сите членови во работата на тимот.

Според моделот на Yeatts и Hyten, оптимална големина на тим е тим составен од приближно 6 до 8 луѓе, поради фактот што постои голема веројатност дека тимот ќе биде повеќе кохезивен ако во него се вклучени помал број на луѓе бидејќи тие ќе имаат можност преку директна комуникација, подобро да се запознаат меѓу себе. Thompson смета дека колку што е поголем тимот, членовите вложуваат помалку напори при извршувањето на задачата, бидејќи сметаат дека некој друг ќе ја заврши работата наместо нив. Големината на тимот може да варира во зависност од развојните фази низ кој минува тимот. Во текот на неговото функционирање, некој од постојните членови може да замине или пак согласно со потребите за остварување на целите на тимот, кон тимот да се приклучат нови членови. Овие промени имаат двојно влијание врз ефикасноста на тимот. На новите членови им треба време да се приспособат и да станат дел од тимот за да придонесат за неговото успешно работење, споделувајќи ги своите интелектуални ресурси. Високо ефективен тим е составен од поединци кои добро се познаваат меѓу себе, учат едни од други и ги препознаваат предностите и слабостите на останатите членови. Тие, исто така имаат точно определени улоги во рамките на тимот, зависно од целите кои треба да се остварат, така што во најголем број случаи не може еден член одеднаш да се замени со друг, без притоа да се наруши балансот на тимска ефикасност. Од друга страна, постојат голем број на предности кои со себе ги носи воведувањето на нови членови во тимот. Тие внесуваат свежи идеи, нови искуства и ја зголемуваат базата на знаења што придонесува за зголемена ефективност на тимот.

Разновидноста на членовите на тимот претставува уште една од идентификуваните влезни параметри кои претставуваат потенцијал за ефективност на тимот. При формирање на менаџерските тимови се препорачува нагласување на разновидност во експертиза, вештини, знаење и искуство на членовите.

Врз основа на теоретските елаборации и резултатите од емпириските истражувања, можеме да кажеме дека менаџерско-лидерските тимови имаат потреба од членови со разновидни биографии, експертиза, знаење, работни вештини и искуство. Разновидноста помага да се обезбеди дека тимот ќе ги поседува сите податоци и ресурси, потребни да се донесат добри одлуки. Разновидноста претставува потенцијал за генерирање на нови идеи, иновативност и креативност.

Покрај горенаведеното, сметаме дека членовите на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата треба да ја унапредат способноста за комуницирање со некој кој е различен од нив, да бидат отворени и флексибилни кон различни пристапи и начини на извршување на работите. Прифаќање на разновидноста е многу повеќе од толерирање на останатите вработени во организацијата, кои се различни од нив. Членовите на менаџерскиот тим треба да ги ценат и почитуваат разликите меѓу вработените, вклучително полот, возраста, етничката припадност, религијата, нивната сексуална ориентација, социолошко-економскиот развој и друго. Ова во голема мера може да придонесе за успех на организацијата од причина што таа разновидност помага за развој на различни гледишта и приоди кон проблемите и решавање на задачите. Од страна на менаџерскиот тим треба да се поттикнуваат и земаат предвид различни идеи, чувства, ставови и перспективи од сите вработени. Разновидноста во потребите, ставовите, уверувањата и вредностите кои разновидните луѓе ги носат, менаџерите треба да ја искористат како значаен ресурс на организацијата, како можност за полесно изнаоѓање на решение за одреден проблем, носење на поквалитетна одлука, стекнување на ново животно и работно искуство. Во рамките на една организација, пожелно е да се развиваат програми со помош на кои ќе се развива свесноста за разновидноста и ќе се унапредат вештините на менаџерите и вработените да работат со различни видови на луѓе. Овие

програми, пред сè треба да имаат за цел развивање на атмосфера во која луѓето ќе се чувствуваат слободни да ги споделат нивните различни перспективи и гледишта, да го унапредат разбирањето на другите кои се поинакви од нив, како и да ги разоткријат своите лични предрасуди и стереотипи.

Доколку вработените во организацијата не се правилно насочени од страна на менаџерско-лидерскиот тим, меѓу нив владее атмосфера на конфузија и фрустрација околу улогите и целите. До овој заклучок дојдовме и врз основа на нашите теоретски и емпириски истражувања. Затоа уште еднаш потврдуваме дека **посветеноста на менаџерско-лидерскиот тим кон остварување на мисијата, визијата, вредностите и целите** обезбедува јасна претстава за иднината на организацијата, што од друга страна им помага на вработените да осознаат што се очекува од нив, кои се нивните задачи и каква експертиза може да обезбедат. Заради зголемена ефективност, визијата, мисијата, целите и задачите, потребно е да бидат дефинирани, услогласени и прифатени од страна на сите вработени, а менаџерско-лидерскиот тим треба да настојува плановите и целите на работењето да ги воспоставува со вклучување на сите релевантни вработени во организацијата. Доколку вработениот не ја знае целта што треба да ја постигне, тогаш не знае ни во која насока да се движи, не му се познати неговите задачи, како и проблемите што треба да ги реши. Затоа, слободно можеме да кажеме дека во целост се согласуваме со Hackman, кој во неговиот модел на ефективен тим нагласува дека правилното насочување на вработените резултира во нивна зголемена мотивација, посветеност и перформанси на извршување (табела 7.1.1.).

Табела 7.1.1. Функции и придобивки од јасно дефинирана цел
Table 7.1.1. The function and benefits of good direction ²⁰²

| Атрибути | Функции | Придобивки |
|-----------------|-----------|---|
| предизвикувачки | стимулира | зголемена мотивација |
| јасни | ориентира | усогласување на стратегијата и целите |
| последователни | вклучува | поттикнување на целосно искористување на знаењето и вештините |

²⁰² Hackman (2002). *Leading teams*. Setting the stage for a great performance. стр. 72

Сметаме дека ефективноста е дотолку поголема, доколку секој вработен има дефинирана задача и јасно одредена улога, а неговите **лични цели се предизвикувачки и усогласени со заедничката цел**. Имено, менаџерите и вработените во организацијата треба да работат заедно на исполнување на крајната цел, при што секој вработен треба активно да учествува во работата, максимално да се ангажира, а не да остане само пасивен посматрач на маргините на организацијата.

Сметаме дека за да еден тим биде ефективен и да го одржи својот баланс, истиот треба да биде составен од членови кои својата **улога во тимот** ќе ја играат согласно со своите права, обврски и одговорности. Без разлика која улога се извршува, таа секогаш треба да биде совесно извршена и од заеднички интерес на сите во тимот. Успешен тим, истовремено има потреба од членови кои умешно знаат да играат улоги кои се ориентирани кон задачата и остварување на целта, членови кои имаат улоги со кои придонесуваат за јакнење на тимот и меѓучовечките односи, како и оние кои се фокусираат на индивидуалните потреби. Нашето стекнато искуство не води кон сознанието дека тимот има потреба од членови кои придонесуваат за постигнување на договор и хармонија во тимот, создавање на позитивна атмосфера и консензус. Истовремено, на тимот му се потребни и личности кои произведуваат чувство на приоритет, кои ги насочуваат дискусиите во тимот на најважните и највредни теми, оние кои откриваат нови области и можности во луѓето и придонесуваат за нови алтернативи, перспективи и идеи во работењето. Истовремено, ефективностa на тимот зависи и од членовите кои имаат улога на реализатори, кои со своето знаење, експертиза и искуство се фокусираат на решавање на проблемите, но во исто време таа зависи и од личности кои воведуваат структура и логичка организација во начинот на кој работите се одвиваат во тимот. Како и да е, во рамките на тимот секогаш треба да се води сметка да се поттикнат оние улоги кои водат кон подобрување на функционирањето на тимот. Исто така, треба да се нагласи дека улогите во тимот често се менуваат и се развиваат со промена на тимските задачи и цели, како и со стекнување на поголемо знаење и искуство од страна на членовите на тимот.

Остварувањето на заедничката цел на тимот е можна доколку истата е поддржана од уникатниот придонес на секој негов член. Имено, секој член на

тимот мора да преземе **лична одговорност** во насока на остварување на целите на тимот. Со цел да се осигура дека секој поединец во тимот, соодветно ќе одговори на своите задолженија, потребно е јасно да се дефинираат одговорностите на секој негов член што од една страна бара време и дополнителен напор, но од друга страна има голем број на предности. Секој член на тимот треба да се запознае со своите специфични одговорности уште на почетокот на неговото вклучување во тимот. Специфичните одговорности на членот се одредени во зависност од неговото место и улога во рамките на тимот.

Моделот на ефективен тим развиен од страна на Klimoski и Jones, моделот на Tannebaum, Beard и Salas, моделот на Hackman, како и моделот на Yeatts и Hyten, воспоставените норми и правила на однесување ги препознаваат како значаен влезен фактор, односно потенцијал за тимска ефективност. Воспоставувањето на експлицитни норми кои се прифатени од страна на сите членови на тимот, е тесно поврзано со функционирањето на тимот како заедница. Кога членовите на тимот се активно вклучени во утврдување на стандардите на однесување во рамките на тимот, поголеми се шансите тие да се придржуваат и да ги почитуваат воспоставените стандарди што обезбедува и поголема веројатност дека тимот ќе ги постигне своите цели. Практикувањето на **воспоставените норми и правила** ја зголемува ефективноста и обезбедува извршување на задачата за пократко време, со користење на помалку материјални и човечки ресурси, зголемен квалитет и намалени трошоци. Заедничките вредности и норми го унапредуваат интегритетот, квалитетот и соработката. Согласно со заклучоците од спроведените истражувања, сметаме дека менаџерско-лидерскиот тим треба да ги почитува и практикува воспоставените норми и правила и да служи како модел за тоа што се очекува од другите вработени во организацијата. Во организации каде што се воспоставени норми како резултат на заедничка волја на менаџерите и вработените се троши помалку енергија и време за разјаснување на недоразбирањата, а фокусот е ставен на значајни работи како што се исполнување на поставените цели и задачи. Нормите го намалуваат стресот и конфликтите во организацијата, бидејќи вработените знаат што се очекува од нив и што е прифатливо за останатите во организацијата.

Окружувањето во кое работи менаџерско-лидерскиот тим несомнено влијае на неговата ефективност. Кога зборуваме за окружување, мислиме како на **окружување внатре во организацијата**, така и на **опкружување надвор од организацијата**. Внатрешното опкружување како фактор за ефективност на тимот е идентификувано од страна на Tannebaum, Beard и Salas во моделот на ефективен тим кој од нивна страна е развиен во 1992 година. Тие сметаат дека организациската култура, системот на наградување, правилното искористување на ресурсите, конкуренцијата, неизвесноста и нивото на стрес, се фактори кои имаат влијание врз ефективноста на тимот. Hackman пак, во својот модел на ефективен тим нагласува дека ефективноста на тимот во голема мера е условена од адекватните ресурси кои му стојат на располагање на тимот, како и од системот на наградување, информацискиот систем и системот за обуки. Моделот на Yeatts и Hytten, како фактори на опкружувањето кои имаат влијание врз ефективноста на тимот ги идентификува:

- фактори внатре во организацијата - организациска култура, обуки, информациски систем, систем на наградување, добавувачи, корисници, поддршка од синдикатот, поддршка од високиот менаџмент, соодветни човечки и материјални ресурси;
- фактори надвор од организацијата – економски, технолошки, политички, демографски, социјални, културни и образовни фактори.

Врз основа на елаборациите и емпириското истражување, можеме слободно да кажеме дека во целост се согласуваме со заклучокот дека голем број на фактори од внатрешното и надворешното опкружување, значително влијаат на ефективноста на тимот. Од факторите на внатрешното опкружување нашето внимание го задржуваме на: организациската култура, работната атмосфера, адекватни ресурси за работа, достапност до информации, систем на обуки, систем на наградување, обезбедување на повратни информации и др.

Организациската култура претставува збир на вредности, претпоставки, верувања и норми кои ги соединуваат вработените и менаџерите во организацијата кон остварување на заедничката цел. Менаџерско-лидерскиот тим има критична улога во развивањето, одржувањето и пренесувањето на организациската култура кај останатите вработени, а

начинот на кој тие ја применуваат културата има силно влијание на организациската ефективност.

Сметаме дека менаџерско-лидерскиот тим има големо влијание за **креирање на пријатна, неформална и релаксирана работна атмосфера**, атмосфера на доверба, поддршка и сигурност, во која вработените имаат висок морал, работат напорно и креативно, со многу енергија и возбуда. Подготвеноста на менаџерите во организацијата за преземање ризици се пренесува и на останатите вработени во насока на прифаќање на нови начини на работа и брзо приспособување на промените. Работната атмосфера треба да се темели на силно чувство на доверба, меѓусебна поддршка и грижа како меѓу вработените, така и меѓу вработените и менаџерите во организацијата. Тимот ја поттикнува трудољубивата работа, но и забавата и дружењето. На мислење сме дека во организацијата треба да се поттикнуваат неформални дружења меѓу вработените, надвор од работното место, со цел јакнење и унапредување на пријатната работна атмосфера, тимскиот дух и заедништво, преку организирање на попладневни дружења, заеднички ручек, вечерни забави, роденденски прослави, семејни викенди и други организирани форми на социјален живот.

Навременото обезбедување на потребните ресурси за успешно извршување на поставените задачи во голема мера влијае на ефективноста на вработените и на организацијата во целост. Кога зборуваме за ресурси мислиме на доволен број на вработени кои поседуваат знаење, вештини и способности соодветно на задачата која им е доделена, техничка опременост, финансиски средства, сместување, ИТ опрема и друг вид на алатки за ефективна работа.

Информациониот систем во организацијата е уште еден од низата фактори на внатрешното опкружување, што влијаат на ефективноста. Навременото обезбедување и едноставен и брз пристап до потребните информации, имаат клучна улога во ефективно извршување на задачата.

Резултатите од нашите анализи одат во насока на заклучокот дека менаџерскиот тим во голема мера може да ја зголеми ефективноста во организацијата, преку обезбедување на адекватна **обука** за сите вработени.

Личниот раст и развој е моќна алатка за мотивација на вработените, па затоа менаџерско-лидерскиот тим треба да им помогне на вработените да ги координираат своите активности, преку подобрување на перформансите и способностите, стекнување нови знаења и вештини.

Во насока на надминување на бариерите за тимска работа, личен развој и унапредување на знаењето, вештините и способностите, за вработените во организацијата, корисно е да се организираат обуки, семинари и работилници од различни области:

- унапредување на комуникациски вештини, динамика на тимска работа, менаџирање со конфликти, менаџирање на стрес, ефективно водење на состаноци;
- аналитички и статистички вештини како на пример техники и методи за решавање на проблеми, алатки за контрола на квалитет;
- технички вештини поврзани со решавање на конкретна задача и др.

Процесот на давање и примање на повратни информации е еден од најважните начини за учење на нови однесувања и утврдување на влијанието на нашето однесување врз другите членови на тимот. Повратните информации претставуваат еден вид мотивација за вработените кога тие се успешни, но исто така им обезбедуваат насоки како да се подобрат кога грешат. Токму поради ова, обезбедувањето на искрени и конструктивни **повратни информации** за тоа колку менаџерите се задоволни од перформансите на вработените, односно како тие ги извршуваат задачите кои им се доделени, се значаен фактор на внатрешното опкружување кое влијае на ефективноста на организацијата во целост.

Менаџерско-лидерскиот тим треба да биде способен да ги препознае и цени вработените кои остваруваат високи резултати во работењето. **Системот на наградување** во организацијата треба да биде така воспоставен, да им овозможи на менаџерите да ги наградат вработените за нивниот личен придонес и остварување, а тие да почувствуваат дека се ценети и признаени од поголемата организација. Системот на наградување обезбедува механизам со помош на кој менаџерскиот тим може да го награди индивидуалниот перформанс, но истовремено ја поттикнува тимската соработка, иновативноста

и креативноста во работењето. Од нашето практично искуство сметаме дека добро воспоставен систем на наградување во организацијата ја зголемува соработката и помага во надминување на конфликтите на конструктивен начин, ја зголемува мотивацијата и ефективноста во работењето.

Покрај горенаведените фактори на внатрешно опкружување, ние сметаме дека врз ефективноста на менаџерско-лидерскиот тим, како и на организацијата во целост, големо влијание има и неизвесната, турбулентна и ризична околина, во кои функционираат современите организации. **Надворешното опкружување** кое опфаќа широка низа на глобални, економски, технолошки, социолошки, културни, демографски, политички и правни фактори, може да има големо влијание на менаџерите и нивните организации. Глобализацијата и ширењето на бизнисот надвор од границите на матичната земја, исто така влијаат на ефективноста и успешноста.

Иако оваа околина се смета за неконтролабилна, извор на неизвесност и кризи на организацијата, ефективноста на менаџерскиот тим е условена од неговата способност да ги анализира факторите во надворешното опкружување и да ги зема во предвид во процесот на планирање и одлучување.

7.1.2. Процеси – модел на ефективен тим

Втора компонента во нашиот модел на ефективен тим се процесите. **Процесите** можеме да ги опишеме како суптилни аспекти на интеракција и организирање во тимот, кои ги трансформираат влезните параметри во излезни параметри и значајно влијаат на ефективноста на тимот.

Процесите кои ние ги идентификувавме како мошне значајни за ефективноста на тимот, се однесуваат на: **комуникација во тимот, доверба, посветеност, кохезивност, одлучување, управување со конфликти и решавање на проблеми.** Процесите на **ефективно управување со време, делегирање на задачи и водење на состаноци**, исто така имаат значајно влијание на ефективноста на тимот.

Сметаме дека ефективноста и продуктивноста на тимот, во голема мера, зависат од квалитетот на информации кои се споделени помеѓу неговите

членови. Кога се чини дека членовите на тимот се без насока и во расчекор еден со друг, тоа се должи на фактот дека отсуствува **ефективна комуникација** меѓу членовите. Голем број фрустрации, недоразбирања и отворени прашања, може да се решат преку соодветна комуникација во рамките на тимот. Способноста на членовите да ги разменат и разберат информациите, им овозможува заедно да работат и да соработуваат.

Добрата комуникација создава околина во која сите членови на тимот се инспирирани да се постигне заедничка цел. Тоа ги држи на иста страна и овозможува отвореност, искреност и директни повратни информации. Ефикасна комуникација помеѓу членовите на тимот, исто така, создава атмосфера на единство, безбедност и слобода на изразување. Еден тим, кој комуницира ефективно, е во состојба да размислува и одлучува брзо, на самото место, како единка и не пропушта да издвојува победа во текот на неочекуван пресврт на настаните. Ефективната комуникација во тимот, ја унапредува довербата меѓу членовите и го олеснува процесот на пренос на повратните информации во тимот.

Врз основа на резултатите од спроведените емпириски истражувања, дојдовме до заклучок дека ефективноста на организацијата во голема мера е условена од начинот на кој менаџерскиот тим комуницира со останатите вработени во организацијата. Комуникацијата која се практикува од страна на менаџерско-лидерскиот тим треба да биде отворена, чесна, искрена, двонасочна, со голема доза на доверба, почит и разбирање. Менаџерскиот тим треба активно да ги слуша вработените заради разбирање, а не за донесување на суд. Секој вработен треба да се чувствува слободен да разговара со членовите на менаџерскиот тим за разни прашања, било тие да се однесуваат на работата или пак на лични проблеми. Според ова, сметаме дека, клучни карактеристики на комуникацијата во тимот треба да бидат: отвореност, чесност при размена на информациите меѓу членовите и дозволена добронамерна критика на активностите, а не на личностите. Ефективната комуникација во тимот, треба да се фокусира на отворени и директни односи меѓу членовите, притоа резултирајќи со подобрување на нивната посветеност, продуктивност и организациски резултати. Комуникацијата содржи во себе трајна сила која ги сплотува сите членови на тимот и ги води во една насока

кон остварување на поставените цели. Само тимовите што успеваат да воспостават принципи на ефективна комуникација ја имаат привилегијата да играат улога на успешни тимови во денешните динамични услови на работење и живеење.

Градењето **доверба** меѓу членовите на тимот, е процес кој ја унапредува ефективноста на тимот и за истиот иако доста пишуваа Lencioni, Katzenbach и Smith, Yeatts и Hyten и останатите автори, сепак и нашите размисли се упатени кон тоа. Всушност, тие сметаат дека кога односите во тимот се засновани на доверба, полесно се надминуваат конфликтите, грешките и слабостите во тимот, а членовите се охрабрани да ги изразат своите идеи, мислења, несогласувања и чувства. Согласно нашите согледувања, довербата создава чувство на сигурност и поддршка, а поединците се подготвени да ги споделат своите знаења и вештини без страв дека ќе бидат потценети или експлоатирани. Меѓусебната доверба овозможува полесно да се прифатат и разберат идеите и предлозите на другите кои мислат поинаку од вас, без да имате чувство дека тоа го прават за своја лична корист. Довербата му помага на менаџерско-лидерскиот тим да верува во способностите на своите вработени, да ги признае и цени нивните уникатни вештини и придонеси за успешноста на организацијата. Од друга страна, кога вработените имаат доверба во менаџерскиот тим, полесно се прилагодуваат и ги прифаќаат промените, бидејќи се свесни дека менаџерите, не се грижат само за својата лична корист, туку преземат чекори кои овозможуваат напредок на сите во организацијата.

Кохезивност на тимот е феномен кој претставува многу важен елемент на групната динамика и кој во голема мера влијае на извршувањето и ефективноста на тимот. Истражувањата покажуваат дека разбирањето на групната кохезија може да биде клучен фактор за успешноста на тимот. Кога кохезивноста е силна еден тим ќе остане силен и стабилен, а кога кохезивноста е слаба, тимот може да се распадне. Кохезивноста, всушност го изразува степенот до кој членовите на тимот пројавуваат желба за постигнување на заедничките цели и на потенцирање на тимскиот идентитет. Кохезивноста влијае на минимизирање на интерперсоналните конфликти во организацијата и фокусирање на енергијата и времето на членовите кон успешно извршување

на задачата, што придонесува за унапредување на иновативноста и креативноста во организацијата.

Брзината и квалитетот на **носење на одлуките** имаат длабоко влијание врз ефективноста на тимовите и на организацијата во целост. Тоа е процес со кој преку анализирање на опциите и донесување на решенија или одлуки за специфични цели и правци на акција, тимот реагира на можностите и заканите со кои се соочува. Добрите одлуки резултираат со селектирање на адекватни цели и правци на акција, кои го зголемуваат организациското извршување, додека лошите одлуки резултираат во послабо извршување. Сметаме дека менаџерско-лидерскиот тим треба да ги ополномоштува и вклучува вработените во организацијата во процесот на носење на одлуки, секогаш кога е можно и тоа од повеќе причини.

- Учеството на вработените во процесот на одлучување, води кон подобро разбирање на одлуката и нејзино поцелосно прифаќање и во случаите кога донесената одлука не ги задоволува целосно нивните индивидуални интереси;
- Учеството на вработените во носењето на одлуката, подразбира поголема посветеност од нивна страна, во процесот на спроведување на одлуката;
- Учеството на вработените во носењето на одлуката има и психолошки ефекти во однос на јакнење на добрите односи меѓу вработените и менаџерите, подобрена комуникација и разбирање, што од друга страна води кон зголемен морал, мотивација, задоволство од работата и заеднички напор за соочување и решавање на проблемите и друго;
- Учеството на вработените во процесот на одлучување, подразбира едновременно вклучување на поголем број на информации, искуства, креативност, комбинирано знаење и вештини, што претставува драгоцен придобивка за процесот на одлучување.

Горенаведените причини им помагаат на вработените да чувствуваат дека имаат слобода на делување, дека се вклучени во работата, дека придонесуваат и се продуктивни. Менаџерско-лидерскиот тим е ефективен, доколку успеал да изгради вработени кои со својата посветеност и

компетентност, поседуваат способност да учествуваат во носењето на одлуки. Еден високоефективен тим е покреативен и подобар во решавање проблеми, отколку кој било поединец кој функционира сам. Тоа значи дека менаџерскиот тим не донесува одлуки сам за организацијата, туку учествува во носењето на тие одлуки.

Токму од овие причини, во организацијата треба да се организираат обуки, семинари и работилници кои ќе им помогнат на вработените да ги совладаат техниките и методите на одлучување како делфи техниката, техниката на постепено одлучување, дијалектичко истражување, борба на мислења и други. На ваков начин се овозможува вработените да ги унапредат своите вештини за носење на квалитетни, навремени и систематични одлуки со цел да се зголеми ефективностa во извршувањето на задачите.

Речиси и да не постои модел на ефективен тим во литературата, во кој **конфликтите и управувањето со конфликтите**, не се идентификувани како значаен фактор кој влијае на ефективностa. Ние во целост го прифаќаме мислењето на авторите како Rubin, Plovnick и Fry, Katzenbach и Smith, Yeatts и Hyten, Lencioni и сметаме дека процесот на конструктивно управување на конфликтите во организацијата има големо влијание на резултатите, односно извршувањето и ефективностa во работењето.

Конфликтите се нормален и неизбежен дел во животот и работата. На конструктивните конфликтите не треба да се гледа како на негативна појава во организацијата, напротив тие претставуваат извор на совршенство, квалитет и креативност, па често пати нивната појава е пожелна за организацијата. Деструктивните конфликти водат кон слаби перформанси во тимот, па во најлош случај, можат да предизвикаат дури и распаѓање на тимот. Тие треба да се избегнуваат или ако се појават правилно да се разрешат.

Значи, интерперсоналните процеси во тимот, а со тоа и резултатите од работата на тимот, во голема мера зависат од конфликтот помеѓу тимските членови, во смисол на тоа дали конфликтот ќе се појави и како истиот ќе се управува.

Ефективностa на менаџерско-лидерскиот тим, во голема мера зависи од начинот на кој тие гледаат и управуваат со конфликтите, како во рамките на

нивниот тим, така и со конфликтите кои се појавуваат меѓу останатите вработени во организацијата. Менаџерско-лидерскиот тим во организацијата е свесен за своето влијание врз вработените, без разлика дали тоа е намерно или ненамерно влијание. Оттука, произлегува дека вработените ќе гледаат на работите, онакви какви што менаџерот ќе ги претстави. Според тоа, вредносниот систем на менаџерско-лидерскиот тим во голема мера се поистоветува со вредносниот систем што организацијата сака да го има.

Согласно со ова, доколку во вредносниот систем на менаџерскиот тим стои дека конфликтите се негативни, деструктивни, тогаш тој со своето влијание ќе го пренесе тоа и во организационата средина и ќе создаде атмосфера во која конфликтите ќе се сметаат за деструктивни и нивното појавување ќе се доживува како распад на организационата целина, ќе се создаде атмосфера на избегнување на конфликти, дури и тогаш кога тие реално постојат. Во спротивно, доколку менаџерскиот тим ги прифаќа конфликтите како конструктивни и правилно управува со нив, тие ќе бидат извор на иновации, свежи идеи и напредок во организацијата. Менаџерскиот тим треба да се залага за креирање на атмосфера, во која сите вработени ќе бидат слободни да го изразат своето мислење дури и во случај кога тоа се разликува од мислењето на менаџерите и од мислењето на останатите колеги. Кога постои конфликт на задачите, вниманието на вработените треба да се задржи на задачите, односно да не се дозволи разликите во гледањето на задачите да се поврзат со индивидуалните разлики меѓу нив. Ова е особено важно, затоа што во тој случај, конфликтот на задачите, кој може да биде корисен, ќе се претвори во конфликт на односите, кој обично е штетен. Според тоа, менаџерско-лидерскиот тим во голема мера може да придонесе за ефективноста на организацијата, доколку на конфликтите и проблемите им пристапува на конструктивен начин, дава напори за решавање на истите преку отворена комуникација, пријателски однос и разбирање.

Конструктивното управување на конфликтите може значително да се унапреди, преку организирање на обуки кои на менаџерско-лидерскиот тим и вработените во организацијата ќе им помогнат правилно да ја насочат својата енергија, да се ослободат од стресот, да ги унапредат своите комуникациски и

переговарачки вештини, да бидат спремни за компромис со цел изнаоѓање на оптимално решение за проблемот и остварување на саканата цел.

Покрај процесите како што се комуникација, одлучување, управување со конфликти и други, сметаеме дека одржување на правилниот начин на управување со времето претставува еден од клучните фактори за унапредување на ефективностa и продуктивноста на современите лидери – менаџери во организацијата. Меѓу другото, тоа опфаќа и одржување на ефективни состаноци и делегирање на задачите.

Ефективните состаноци се особено значајни за тимската работа, како место на кое членовите на тимот може да ги развиваат и унапредат своите односи како еден тим. Состаноците на тимот, помеѓу останатото, треба да се користат од страна на лидерот и членовите на тимот за:

- градење и јакнење на вештини за работа во тим;
- подготовка на план за работа;
- дефинирање, контрола и ревизија на целите;
- координирање на работата на тимот;
- изнаоѓање на решение за постојан развој и напредок на тимот;
- зајакнување на креативноста и иновативноста во тимот;
- размена на повратни информации;
- оценка на постигнатите резултати и др.

Одговорноста за успешноста и ефикасноста на состанокот, почива подеднакво на сите членови на тимот. Добро разработената агенда и почитување на воспоставените основни правила, се клучни фактори за водење на ефективни состаноци. Состаноците може да бидат забавни и продуктивни. Стресот треба да се избегнува, бидејќи ја намалува креативноста и спонтаноста и генерално го намалува квалитет на резултатите постигнати од страна на тимот. Поради тоа, состаноците треба да се одвиваат во една релаксирана и пријатна атмосфера, во која сите отворено разговараат за темите, даваат предлози и решенија, ги признаваат грешките и се гордеат со резултатите. Состаноците во рамките на тимот треба внимателно да бидат структурирани и управувани. Состаноците пожелно е да бидат редовни и регуларни, за да може сите членови да се запознаат со потребните

информации и прогресот на тимот. Со еден збор, состаноците се многу важни за тимската работа и може слободно да се каже дека имаат големо влијание врз ефективностa на тимот.

Делегирањето на задачите е голем предизвик за менаџерско - лидерскиот тим, бидејќи во најголем број случаи менаџерите не сакаат да се откажат од контролата над вработените или пак немаат доволно доверба во способностите на другите. Покрај ова, често пати, кога менаџерите се под притисок, преферираат сами да ја завршат работа, повеќе, отколку да потрошат време во објаснување на некој друг што треба да направи и подоцна да го набљудуваат прогресот во извршувањето. Наше мислење е дека времето потрошено во делегирање претставува значајна инвестиција во иднина, особено ако задачата е една од оние што регуларно се повторуваат. Делегирањето, дури и на таков вид на задачи помага во развојот на кариерата на вработените, стекнување на поголемо искуство и зголемена мотивација во работењето, а на менаџерите им помага да се фокусираат на задачите со повисок приоритет, кои се од клучно значење за решавање на проблемот, понатаму да се посветат на проширување на своето знаење и експертиза, како и на развој на своите лидерски вештини за работа во тим.

Сметаме дека не треба да се заборави дека управувањето со времето претставува еден вид на средство кое го олеснува извршувањето на задачите на работното место и на таков начин се ослободува повеќе време за да поединецот ги направи нештата во животот коишто му даваат најголема можна среќа и задоволство, можност да ужива во покралитетен живот дома, со најблиските од семејството и луѓето што ги сака.

7.1.3. Излезни фактори – модел на ефективен тим

Врз основа на спроведените научнотеоретските истражувања, анализи и елаборации во текот на подготовката на овој труд, дојдовме до сознанието дека не е едноставно да се одреди мерка со помош на која може да се измери степенот на успешност на еден тим. Тоа е предмет на многубројни дебати меѓу истражувачите кои се занимавале со проучување и дефинирање на овој поим и во најголем број на случаи, термините **извршување (performance)** или **ефективност (effectiveness)** се употребуваат како синоними за **успешност на**

тимот. Голем број на истражувачи меѓу кои Tannenbaum, Brodbeck, Cohen и Baley, Hackman, Katzenbach укажуваат дека и двата концепта - перформанса и ефективност се значајни и впечатливи на свој начин. Ефективноста се однесува на постигнување на целта во контекст на поставените барања од страна на стеикхолдерите на тимот, додека перформансата се однесува на тоа колку добро тимот ги исполнува задачите кои му се доделени.²⁰³

Врз основа на гореелаборираното, во процесот на идентификување на излезните фактори или резултатите кои претставуваат трета компонента во нашиот модел на ефективен тим, предвид земаме двата концепта: перформанса и ефективност и сметаме дека истите можат да се појават на различно ниво:

- на ниво на секој член на тимот, односно индивидуално ниво;
- на групно ниво или на ниво на целиот тим;
- на ниво на организација.

Кога зборуваме за излезни фактори или **резултати на индивидуално ниво**, меѓу другото мислиме на **зголемена мотивација на поединецот, унапредени вештини и знаења, промени во ставовите на поединецот, задоволство од работата во тим, зголемена доверба, посветеност на заедничката цел и друго.**

Во групата на **резултати на ниво на тим**, ги идентификувавме: **зголемена кохезивност, подобрени процеси, воспоставување на нови, усогласени норми и правила, зголемена иновативност и креативност во тимот, зголемена соработка, желба и подготвеност на членовите на тимот да продолжат да работат заедно во иднина и др.**

Сметаме дека овие промени на индивидуално и на групно ниво резултираат во зголемена успешност на организацијата во целост, односно подобрени перформанси во насока на:

- пласирање на нови производи на пазарот за кратко време;
- подобрени услуги за корисниците;

²⁰³ Essen & Vogelaar (2005). *NATO RTO Technical Report. Chapter 4: Review of team effectiveness*. стр. 2

- производи со зголемен квалитет;
- намалени трошоци;
- задоволни вработени кои брзо учат и се развиваат;
- високо ниво на посветеност и инволвираност на вработените;
- полесно и побрзо прифаќање на промени;
- подобрен менаџмент на квалитет;
- помалку залудно потрошено време;
- подобрена креативност и иновативност.

Заклучок

Гледајќи низ историјата, сите значајни работи, кои во голема мера дале свој придонес за неверојатниот напредок на човештвото, се резултат на тимска работа. Човекот ја изразува својата индивидуалност и колективниот идентитет преку групите и организациите. Кога соработуваме и работиме нешто заеднички, може да постигнеме неспоредливо многу повеќе, отколку ако работиме индивидуално.

Денес, групите и тимовите се насекаде околу нас. Тие заземаат значајно место во личниот и професионален живот на секој поединец. На крајот од првата декада на XXI век, повеќе нема потреба да се објаснуваат предностите на тимската работа или да се даваат примери за успешни тимови. Ако до пред 20 години тимовите претставуваа вистинска новост во организациите, бидејќи ретко која од нив применувала тимска работа, денес организација која не користи тимови е вистинска реткост. На тимовите се гледа како на идеален организациски ентитет, а сè поголем број на организации во светот, го применуваат овој концепт на работа.

Акронимот на англиски јазик T.E.A.M - Together Everyone Achieve More, кој во превод гласи „Заедно сите постигнуваме повеќе“ ја објаснува моќта на тимската работа. Постојат толку многу различни дефиниции за поимот тим, колку што постојат автори кои се обиделе да го дефинираат концептот на тим и тимска работа. Тимот може да се дефинира како мала група на луѓе со комплементарни знаења и вештини, кои работат заедно за да остварат цел за која се сметаат заеднички одговорни. Тимската работа е способност да се работи заедно кон остварување на заедничка визија. Тоа е способност, индивидуалните достигнувања да се насочат кон остварување на организациските цели. Во тимот, сите членови подеднакво се одговорни за целокупната изведба. Сите членови се фокусирани на меѓусебно помагање за да ја достигнат заедничката цел. Ова не значи дека индивидуата повеќе не е значајна, но значи дека ефективна и ефикасна тимска работа оди подалеку од индивидуални достигнувања.

Денес воопшто не постои дилема околу влијанието на тимската работа врз ефикасноста на организацијата. Таа претставува високо вреднувана

работна вештина во бизнис светот. Речиси сите автори кои се занимаваат со теоретско истражување на овој феномен, како и вработените во организациите кои практично го применуваат овој метод на работа, веруваат во позитивните и поволни ефекти на тимовите и тимската работа. Тоа укажува на фактот дека тимската работа има голем број на поволности за вработените, организацијата во целост и за нејзините корисници. Тимската работа обезбедува поголема креативност, позитивно влијае на мотивацијата на вработените, зголемена брзина на извршување на задачата, поделена одговорност, зголемена флексибилност на работната сила, синергија на идеи и способности, нови пристапи кон решавање на задачите, зголемен потенцијал за прифаќање, носење и разбирање на одлуки, поголема автономност, разновидност, идентитет, зголемена флексибилност и посветеност во остварување на заедничката цел на тимот и организацијата во целина, што на крај значи и зголемена продуктивност во работењето. Работата во тим ја подобрува комуникацијата меѓу членовите, го јакне заедништвото, духот и страста, развива повеќе енергија и ентузијазам меѓу членовите, што од друга страна води кон зголемена мотивација во работењето. Поддршката и помошта за олеснување во тешки ситуации што членовите на тимот можат да ја добијат од своите колеги, има голема важност за постигнување на подобри резултати.

Сепак кај некои од вработените во организацијата, работењето во тим може да предизвика зголемување на стресот и фрустрациите поради тоа што не сите поединци подеднакво можат да се прилагодат на тимската идеологија. Одредени поединци со својот профил и работен стил, никогаш не можат да се приспособат на работата во тим, поради тоа што истите не се подготвени за дијалог и соработка.

Формирањето на тимот треба да се води од потребата, во тимот да се регрутираат поединци кои поседуваат комплементарни вештини во согласност со потребите и мисијата која му е доделена на тимот. Членовите на тимот треба да се одликуваат со знаење, искуство, техничка и оперативна експертиза, што подразбира инкорпорираност на:

- способност за решавање на проблеми;
- способност за брзо донесување на одлуки;

- поседување на интерперсонални вештини;
- талент за тимска работа;
- умешност за ефикасност и ефективност.

Исто така, предвид треба да се земат и личните особености на поединците, позитивната енергија, зрелоста, решителноста и креативноста. Притоа не треба да се запостави и различноста во тимот, вклучувајќи видливи атрибути, како што се пол и возраст на членовите, како и помалку очигледните аспекти на различноста, како што се вредностите, вештините, социјалниот статус, потеклото, образованието и општествената култура како многу значаен атрибут на мултикултурниот свет. Фазите на развој низ кој минува еден тим исто така имаат влијание во процесот на избор на членови на тимот.

Во литературата за тим и тимска работа можат да се сретнат голем број на теоретски модели за развојните процеси низ кои минува еден тим во текот на своето постоење. Еден од најпознатите и најчесто користени модели за развој на тимови е моделот на Bruce Tuckman објавен во 1965 година. Во реалниот живот, не сите тимови вешто се вклопуваат во фазите на развој од моделот на Tuckman. Еден тим во текот на своето постоење може да оди напред - назад, навраќајќи се на истата фаза неколку пати и на различно ниво. Лидерот на тимот е тој што треба да го охрабри тимот преку ефективен процес на развој и да обезбеди начин со кој задачата на тимот ќе биде јасна, справувањето со конфликтите ќе се одвива без последици и на креативен начин, улогите и одговорностите што ги има секој член на тимот јасно ќе бидат комуницирани, позитивни норми ќе бидат воспоставени, а тимот на време ќе ја изврши задачата и ќе ја оствари целта поради која е формиран.

Во литературата може да се сретнат многубројни фактори коишто придонесуваат едни тимови да се поуспешни од останатите. Меѓу другите, тоа се: талентот на членовите на тимот, напорната работа, користењето на напредна технологија и друго. Истражувањата спроведени во оваа насока доведуваат до сознанието дека за да биде еден тим успешен, потребни му се сите овие работи, но сепак, се смета дека лидерството е од клучно значење за успехот на тимот.

Ефективното лидерство во тимот бара креирање на јасна и разбирлива визија и мисија, дефинирање на акциониот план кој треба да се реализира за да се стигне до целта преку заедничко учество на сите членови на тимот. Клучот за тоа е во работата со луѓето и изнесување на виделина на најдоброто во нив. Ефективниот лидер го поттикнува развојот на личните способности на своите следбеници. Тој учи брзо и ги охрабрува и останатите да го прават тоа, бидејќи знае дека само со напредок на секој член на тимот поединечно, ќе напредува и тимот како целина.

Денес во организациите се формираат голем број на тимови кои можат да имаат формален или неформален карактер, како на пример: менаџерски тим, проектен тим, тим за развој на сервиси, тим за воведување на нов продукт и друго. Секој од овие тимови, на свој, специфичен начин придонесува за успешноста на организацијата. Сепак имајќи ги предвид улогата и значењето што во секоја организација го има менаџерско-лидерскиот тим во организацијата, фокусот на истражувањето во овој труд е ставен на одредување и анализа на карактеристиките кои влијаат на неговата ефективност. Тимскиот модел на менаџмент, претставува современ модел на организација на менаџерската позиција. Еден дел од својата работа, менаџерите од врвот на менаџерската хиерархија можат да го вршат самостојно. Меѓутоа не треба да се запостави и фактот дека постојат и такви работи од доменот на менаџерската функција за чие остварување, потребно е формирање на соодветен тим. Потребата за формирање на таков тим се јавува како резултат на изразената комплексност во функционирањето на современите организации од една страна и фактот дека поединецот, менаџерот, не може сам со својата работа да одговори на тие барања.

Поимот „**менаџерски тим**“ во организацијата, вообичаено се однесува на група на менаџери на исто организациско ниво во организацијата, кои известуваат односно поднесуваат извештај на една иста личност. Тие се состануваат редовно да разменуваат информации и да донесуваат одлуки кои влијаат на целата организација или на одреден оддел во организацијата. Менаџерскиот тим вообичаено е дел од формалната раководна структура во организацијата.

Малите организации може да имаат само еден менаџерски тим, додека поголемите организации имаат неколку тимови во секој слој на нивната хиерархија. Вообичаено според нивото или рангот во организационата хиерархија, постојат три вида на менаџерски тимови и тоа:

- менаџерски тимови на ниско ниво,
- менаџерски тимови на средно ниво и
- тим на врвен менаџмент.

Менаџерските тимови на секое ниво имаат различни, но поврзани одговорности за користење на организациските ресурси и за зголемување на ефикасноста и ефективноста.

Трансформацијата на група на менаџери во ефективен лидерски тим, воопшто не е' лесна задача, поради неколку причини:

управување со личности – истражувањата покажуваат дека менаџерите по природа се личности кои се аналитични, ориентирани кон акција и поседуваат голема потреба за контрола, карактеристики кои што често се корисни во менаџирањето, но генерално не се пожелни за работа во тим;

- конфликт на интереси – секој член на менаџерскиот тим е одговорен за управување со посебна организациона единица. Овие единици често имаат спротивставени цели, интереси и потреби;
- моќ на односи – менаџерските тимови се вградени во комплексна мрежа на организациони односи, која во голема мера влијае на нивната способност да произведат резултати. За да бидат ефективни, тие мора успешно да управуваат со односите нагоре, надолу, и странично во организацијата;
- групно носење на одлуки – членовите на тимот постојано мора да се трудат да постигнат договор за клучни прашања и покрај конфликтот на интереси.

Создавањето на поволна клима за соработка меѓу членовите на еден тим, па така и меѓу членовите на менаџерскиот тим, што резултира во висока ефективност и ефикасност во работењето и остварувањето на крајната цел, бара доста време и напор, потребно членовите да се запознаат еден со друг, да се стекнат со заедничка историја и развој на заедничка перспектива.

Покрај научнотеоретските проучувања, предметот на истражување го опфаќа и научноемпириското проучување на влијанието од преферирањето на тимската работа, врз севкупните перформанси на организацијата. Истражувањето се изврши индиректно, преку подготвен анкетен прашалник за менаџерите и вработените. Синтетизирањето на добиените податоци, овозможува солидна основа за давање на придонес од страна на авторот на овој труд, во поглед на креирање на модел на ефективен менаџерско-лидерски тим во организациите.

Заради утврдување на поврзаноста помеѓу варијаблите, кои беа од интерес на ова истражување, го применивме статистичкиот метод на χ^2 – тестот кој ја покажува веројатноста за поврзаноста помеѓу одредени варијабли. Во нашиот случај го применивме заради поединечно испитување на зависноста помеѓу исказите на менаџерите и вработените. Висината на поврзаност ја добивме со користење на коефициентот на контингенција (C).

Со помош на добиените податоци од спроведеното емпириско истражување и направените пресметки со помош на χ^2 – тестот, дојдовме до следните сознанија:

- пресметаната вредност на χ^2 – тестот, по сите искази од анкетниот прашалник, е поголема од граничната вредност во таблицата, која во нашиот случај изнесува 9,49, што не води до заклучокот дека исказите на менаџерите и лидерите меѓусебно се разликуваат;
- вредноста на коефициентот на контингенција (C) се движи помеѓу 0,38 и 0,56, што покажува дека постои релативно слаб интензитет помеѓу испитуваните варијабли, а поставените хипотези не се извршуваат во организациите каде е спроведено истражувањето;
- најголем интензитет на поврзаност $C = 0,56$ добивме при:
 - утврдување на начинот на комуникација помеѓу менаџерско – лидерскиот тим и останатите вработени во организацијата;
 - истражување за тоа колку се ценат и почитуваат разликите (културните разлики, знаење, образование, искуство, пол, националност, возраст, сексуална определба и друго) меѓу вработените во организацијата;

- конструктивниот пристап на управување на конфликтите и ефективно решавање на проблемите;
- најмал интензитет на поврзаност $C = 0,38$ добивме при испитување на степенот до кој менаџерско – лидерскиот тим е посветен на постојан индивидуален раст и развој на вработените во организацијата преку обезбедување на обуки, насочување и друг вид на поддршка.

Врз основа на анализираните резултати и сознанијата до кои дојдовме, можеме да констатираме дека во нашите деловни субјекти, менаџерско – лидерските тимови, поседуваат многу малку од карактеристики кои се одлика на ефективните тимови, како што се:

- јасна и разбирлива посветеност кон заедничката цел, визијата, мисијата и приоритетите на организацијата;
- поседување на знаење, вештини и способности, соодветно на задачите и одговорностите пред кои се исправени;
- практикување на воспоставените норми и правила во организацијата;
- креирање на пријатна, релаксирана и неформална работна атмосфера во организацијата заснована на меѓусебна доверба и почит, поддршка, разбирање, искрена и грижлива повратна врска;
- ефективно решавање на проблеми и управување со конфликтите на конструктивен начин ;
- ценење и почитување на различностите меѓу вработените вклучително културните разлики, знаење, образование, искуство, пол, националност, возраст, сексуална определба и друго;
- примена на отворена, искрена, двонасочна комуникација во организацијата, заснована на голема доза на меѓусебна доверба, почит и разбирање;
- умешност и ефикасност во делегирање на задачите, со јасно дефинирани приоритети, реални временски рокови и без преклопување на одговорностите;
- почит и признание за вработените кои остваруваат високи работни резултати;

- ополномоштување и вклучување на вработените во процесот на носење на одлуки;
- флексибилност и приспособување на лидерскиот стил во зависност од ситуацијата, видот на задачите, потребите и способностите на вработените;
- посветеност кон постојан раст и развој на сите вработени, заради поддршка на индивидуалниот и тимски развој на вработените во организацијата преку обезбедување на соодветна обука и поддршка и друго.

Поради ова, потребно е да се посвети поголемо внимание на јакнење на свеста кај менаџерите за значењето што го има тимската работа за успешноста на организацијата во целост. Групната продуктивност е поважна од индивидуално постигнување на задачите, па поради тоа менаџерско-лидерските тимови во организациите треба да се обучат за тимска работа од причина што истата драматично влијае на ефикасноста на организациите. Тргувајќи од фактот што тимскиот модел на менаџмент, претставува современ модел на организација на менаџерската позиција, ја искористивме оваа можност да дадеме свој придонес во оваа насока, преку предлагање на модел на ефективен менаџерско – лидерски тим.

Моделот на ефективен тим што ние го предлагаме, претставува синтеза на неколку теории и модели на ефективни тимови изградени од страна на познати теоретичари и практичари од Европа и САД, кои се обиделе да го дефинираат поимот „ефективен тим“ и да ги идентификуваат факторите кои ја јакнат и унапредуваат ефективноста на тимовите и истиот е збогатен со сознанијата до кои дојдовме врз основа на резултатите од спроведените емпириски истражувања, презентирани во претходната глава од овој труд.

Меѓу големиот број на модели кои ги анализиравме и проучувавме, вреди да се споменат:

- GRPI моделот развиен од страна на Rubin, Plovnick и Fry во 1977 година,
- IPO моделот развиен од страна на Gladstein во 1984 година
- моделот на Tannebaum, Beard и Salas развиен во 1992 година

- моделот на Katzenbach и Smith од 1993 година,
- моделот на Michael Lombardo и Robert Eichinger од 1995 година,
- моделот на Klimoski и Jones развиен во 1995 година,
- моделот на Yeatts и Hyten од 1998 година,
- моделот на LaFasto и Larson развиен во 2001 година,
- моделот на Hackman од 2002 година,
- моделот на Lencioni развиен во 2005 година,
- моделот на Thompson од 2007 година.

Моделот на ефективен тим којшто ние го предлагаме е составен од три компоненти:

- влезни фактори;
- процеси;
- излезни фактори или резултати.

Всушност, на менаџерско-лидерскиот тим во организацијата гледаме како на еден отворен систем во кој влезните фактори преку процесите се трансформираат во излезни фактори или резултати.

Влезните фактори го претставуваат потенцијалот со кој располага тимот за да работи ефективно. Во оваа компонента влегуваат сите фактори кои можат да се манипулираат со цел да се влијае на процесите и резултатите.

Процесите ги дефинираме како група на однесувања кои се под влијание на влезните параметри и кои предизвикуваат значајни ефекти врз резултатите.

Излезните фактори се резултат на процесите и го претставуваат степенот до кој целта е остварена. Сознанијата до коишто дојдовме нè водат до заклучокот дека помеѓу влезните и излезните фактори постои еден вид на повратна спрега, односно како што влезовите се под влијание на излезните фактори односно резултатите, така и резултатите влијаат на влезните фактори.

Во групата на влезни фактори ги идентификувавме:

- Групните карактеристики на тимот во кои влегуваат структура и организација на тимот, големина, разновидност, воспоставените

норми, улоги на членовите и лидерот на тимот, одговорности, јасност на целите, задачите и приоритетите и др.;

- Индивидуалните карактеристики на членовите на тимот како што се знаењето, вештините, талентите, интересите, потребите, вредностите, ставовите, предрасудите, мотивацијата и др.;
- Карактеристиките на задачата вклучително видот, комплексноста, јасноста, структурата, меѓузависноста и др.;
- Внатрешното и надворешното окружување во кое што функционира тимот.

Процесите кои ние ги идентификувавме како мошне значајни за ефикасноста на тимот, се однесуваат на: комуникација во тимот, доверба, посветеност, одговорности и улоги, кохезивност, одлучување, управување со конфликти и решавање на проблеми. Процесите на ефикасно управување со време, делегирање на задачи и водење на состаноци, исто така имаат значајно влијание на ефикасноста на тимот.

Врз основа на спроведените научно-теоретските истражувања, анализи и елаборации во текот на подготовката на овој труд, дојдовме до сознанието дека не е едноставно да се одреди мерка со помош на која може да се измери степенот на успешност на еден тим. Тоа е предмет на многубројни дебати меѓу истражувачите кои се занимавале со проучување и дефинирање на овој поим и во најголем број на случаи, термините извршување (performance) или ефикасност (effectiveness) се употребуваат како синоними за успешност на тимот. Двата концепта - перформанса и ефикасност се значајни и впечатливи на свој начин. Ефикасноста се однесува на постигнување на целта во контекст на поставените барања од страна на стейкхолдерите на тимот, додека, перформансата се однесува на тоа колку добро тимот ги исполнува задачите кои му се доделени.

Во процесот на идентификување на излезните фактори или резултатите, кои претставуваат трета компонента во нашиот модел на ефикасен тим, во предвид ги земаме двата концепта: перформанса и ефикасност и сметаеме дека истите можат да се појават на различно ниво:

- на ниво на секој член на тимот, односно индивидуално ниво

- на групно ниво или на ниво на целиот тим
- на ниво на организација.

Кога зборуваме за излезни фактори или резултати на индивидуално ниво, меѓу другото мислиме на зголемена мотивација на поединецот, унапредени вештини и знаења, промени во ставовите на поединецот, задоволство од работата во тим, зголемена доверба, посветеност на заедничката цел и друго.

Во групата на резултати на ниво на тим, ги идентификувавме: зголемена кохезивност, подобрени процеси, воспоставување на нови, усогласени норми и правила, зголемена иновативност и креативност во тимот, зголемена соработка, желба и подготвеност на членовите на тимот да продолжат да работат заедно во иднина и др.

Сметаме дека овие промени на индивидуално и на групно ниво резултираат во зголемена успешност на организацијата во целост, односно подобрени перформанси во насока на:

- пласирање на нови производи на пазарот за кратко време
- подобрени услуги за корисниците
- производи со зголемен квалитет
- намалени трошоци
- задоволни вработени кои брзо учат и се развиваат
- високо ниво на посветеност и инволвираност на вработените
- полесно и побрзо прифаќање на промени
- подобрен менаџмент на квалитет
- помалку залудно потрошено време
- подобрена креативност и иновативност.

Спроведените теоретски и емпириски истражувања за преферирањето на тимската работа врз долгорочниот опстанок и развој на организацијата, ни дадоа солидна основа за осознавање на фактичките состојби во македонските претпријатија. Исто така, сознанијата до кои дојдовме ни овозможува

создавање на модел на ефективни менаџерско – лидерски тимови, наменет првенствено за подобрување на моменталните состојби во организациите преку издигнување на свесноста кај менаџерите и вработените на едно повисоко ниво за значењето на тимот и тимската работа.

Добиените сознанија претставуваат основа за понатамошни истражувања, изработка на публикации и најразлични анализи поврзани со тимската работа и развивање на стратегии или модели за справување со нив.

Користена литература (References)

1. Albert V. Carron and Lawrence R. Brawley (2000). *Cohesion Conceptual and Measurement Issues*. Small Group research Journal, February 2000
2. Achieving Effectiveness through Team Communication (2011). http://www.interlinktc.com/public_html/achieving.html
3. Брајан Трејси (2007). *Изеђи ја жабата!* Второ издание, ИКОНА, Скопје
4. Bradley J. Sugars (2006). *Instant Team Building*. McGraw-Hill Professionals, NY, USA
5. Barbara Streibel (2007). *Plan and Conduct Effective meeting*; McGraw-Hill Company
6. Б. Шуклев, Љ. Дракулевски (2001). *Стратегиски менаџмент*. Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
7. Briggs Myers, McCaulley (1985). *A Guide to the Development and use of the MBTI*, CP Press
8. B. Tuckman & J. Marry Ann (1977). *Stages of small group development*. Group and organizational Study 2
9. Barbara Buleit (2006). *Effectively Managing Team Conflict*; Global Knowledge, Expert Reference Series
10. Bales R.F (2011). *The equilibrium problem in small groups' development*. Encyclopedia of informal education. <http://www.infed.org>
11. Carter McNamara (2010). *Authenticity Consulting, LLC*. <http://managementhelp.org/guiding/delegate/delegate.htm>
12. Communication Skills (2011). *How to improve team communication*. <http://www.learn.geekinterview.com/career/communication-skills/ten-tips-to-improve-team-communication.html>
13. Cynthia Phillips (2009). *Managing Team Conflict*. Center for Human Systems, Articles. <http://www.chumans.com/human-systems-resources/managing-team-conflict.html>
14. Dandi Daley Mackall (1998). *Teamwork Skills*. Ferguson, New York, USA
15. Duke Corporation Education (2005). *Building Effective Team*. Dearborn Trade Publishing. New York, USA
16. D. Miljkovic, M. Rijavec. (2005). *Organizacijska psihologija*. IEP Zagreb

17. Debora Mackin. (2007). *Team Building Toolkit*. AMACOM, USA
18. Diane Gill and Williams Lavon (2007). *Psychological Dynamics of Sport and Exercise*. Third Edition, Canada
19. Eduardo Salas. (2006). *Fostering teams effectiveness an integrative theoretical framework*. Department Of Management University of Florida
20. Essential skills for excellent carrier (2011). www.mindtools.com
21. Exforsys Inc.: *Standard Steps to Resolve Conflict*, Published on: 2nd Sep 2009. <http://www.exforsys.com/career-center/conflict-management/standard-steps-to-resolve-conflict.html>
22. Fisher B.A (1970). *Decision emergency - Phases in group decision making*, Speech Monographs
23. Guide for development and use of MBTI (1985), Paclo Alto Co, Ca: Consalting Psychological Press
24. Glenn M. Parker (2008). *Team Players and Teamwork: new strategies for developing successful collaboration*. Second edition, John Willy and sons, USA
25. Gareth R. Jones and Jennifer M. George (2008). *Современ менаџмент*. Глобал комуникации, Скопје
26. Group Decision Making methods (2011). <http://www.referenceforbusiness.com/management/Gr-Int/Group-Decision-Making.html>
27. Glenn Varney (1989). *Building Productive Teams - an action guide and resource book*; Joossey Bass
28. Група автори (2007). *Организациско однесување*. Постдипломски студии, Економски факултет, Универзитет „Св. Кирил и Методиј“, Скопје
29. Harvard Business School Press (2004). *Teams That Click*. Boston, USA
30. Harvard Business School Press (2006). *Leading Teams That Click*. Boston, USA
31. Harvard Business Scholl Press (2006). *Managing Time*. Boston, USA
32. Harvard Business Scholl Press (2006). *Leading teams: expert solutions to everyday challenges*. Boston, USA
33. Hill, WF & Gruner L. (1973). *A study of development in open and closed groups; Small group development*

34. H.R. Schiffman (1990). *Sensation and Perception; an Integral Approach*. Wiley, New York
35. Hersey and Blanchard's (2011). *Situational leadership*.
http://changingminds.org/disciplines/leadership/styles/situational_leadership_hersey_blanchard.htm
36. Irving Weiner (1980). *Personality and social psychology*; Journal of psychology; No.5.
37. James Manktelow (2006). *Manage Your Time*. Dorling Kindersley Limited, London, United Kingdom
38. Jill R. Kickul, Gerard H. Kickul (2011). *The Function of Work Values and Interpersonal orientation in predicting Teamwork KSAs*.
<http://www.stfrancis.edu/content/ba/ghkickul/interests/teamksa.html>
39. Jeffrey Krames and Jack Welch (2005). *The 4 E's of Leadership: How to Put GE's Leadership Formula to Work in Your Organization*. McGraw-Hill
40. John C. Maxwell (2002). *The 17 Essential Qualities of a Team Player: Becoming the Kind of Person Every Team Wants*. Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA
41. John C. Maxwell (2009). *Teamwork 101: What Every Leader Needs to Know*. Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA
42. John C. Maxwell (2003). *The 17 indisputable laws of teamwork: embrace them and empower your team*. Maxwell Motivation Corporation, Georgia, USA
43. John Hoover (2007). *Time Management*. Collins, New York, USA
44. J. Richard Hackman (2002). *Leading Teams; Setting a stage for great performances*. Harvard Business School Press; Boston, USA
45. John H. Zenger, Joseph Folkman (2009). *The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders*. McGraw – Hills Company, USA
46. Joseph Powell Stokes (1983). *Components of Group Cohesion*; Small Group research Journal. May 1983 vol. 14 no. 2
47. Josh Spiro (2010). *How to run an Effective meeting*; Inc. journal, August 2010
48. Кристина Лефкова (2010). *Техники и методи во процесот на разрешување на конфликтите*. *Global HR*, списание за човекови ресурси, број 15, мај 2010
49. K. Blanchard, W. Oncken & H. Burrows (1989). *The One Minute Manager Meets the Monkey*. Blanchard Family Partner Ship, New York

50. Кен Бланчард, Д.Кару и Ј.Париси-Кару (2009). *Менаџерот “една минута” создава високо ефикасни тимови*. ИКОНА, Скопје
51. KSAs teamwork, Steven&Campion, *Journal of management*, 1994, Vol.20, No.2
52. Kurt Lewin (1947). *Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibrium and social change*. Human Relations (1)
53. Kurt Lewin (2010). *Three step model change theory*.
<http://rapidbi.com/management/kurt-lewin-three-step-change-theory/>
54. Linda and Harriet Diamond (2007). *Teambuilding That Gets Results: Essential Plans and Activities for Creating Effective Teams*. Sourcebook Int. ,Illinois, USA
55. Linda V. Berens, Linda K. Ernst, and Melissa A. Smith (2004). *Quick Guide to the 16 Personality Types and Teams*; Telos Publications
56. Marshall Scott Poole, Andrew H. Van de Ven (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*, Oxford University Press
57. Michael A. West (2004). *Effective Teamwork: practical lessons from organizational research*. Second edition, BPS Blackwell book, Victoria, Australia
58. Michael M. Margin. (1994). *Effective Teamwork*. Mc-Graw Hill
59. Michael Hitt, R. Ireland and R. Hoskisson (2009). *Стратеџиски менаџмент*. Влада на Република Македонија, Скопје
60. Michael Stevens, Michael Campion (1994). *The Knowledge, Skill and Ability Requirements for Teamwork*. Implication for HR Management; Journal of management, Vol.20, No.2
61. Medsker G.J., Campion. (1997). *Job and Team Design in Salvendy*, Handbook of Human Factors and Ergonomics
62. Marlene K.Rebori: *How to organize and run effective meetings*; University of Nevada, <http://www.unce.unr.edu/publications/files/cd/other/fs9729.pdf>
63. Making Group Decision – A Guide to Selected method (2011).
<http://crs.uvm.edu/citizens/decision.htm>
64. Marie G. McIntyre. Building an effective management team.
[http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_vs_group.h
tml](http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_vs_group.html)

65. McGrath, J.E (1986). *Time, Interaction and Performance (TIP): A theory of groups; Small Group research*
66. Morgan, Salas & Glickman's TEAM Model.
<http://www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html>
67. М-р Благој Губер (2010): *Како да се заобиколи или реши конфликтот во тимот?* Global HR, списание за човекови ресурси, број 19, септември 2010
68. Michael Lang (2010). *Transformational Leadership – Fundamentals, model, differencies*. GRIN
69. N. John Castellan (1993). *Individual and Group Decision Making*. Lawrence Erlbaun Associates. New Jersey, USA
70. NDT Research Center (2011). <http://www.ndt-ed.org>
71. Online Business Dictionary.
<http://www.businessdictionary.com/definition/team-leader.html>
72. Peter Scholtes, Brian Joine (2003). *The Team Handbook*; Oriel Incorporated
73. Peter Scholtes, Brian Joiner, B. Streibel (1996). *The Team Handbook*; Third Edition
74. Personality theories, types and tests (2011).
http://www.businessballs.com/personalitystylesmodels.htm#carl_jung's_personality_types
75. Poole's multiple sequences (2009).
<http://www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html>
76. Roberts Baron (2011). *Groupthink and the ubiquitous nature of polarized group decision-making*. www.ourcomments.org
77. Robert J. Sternberg (2005). *A model of educational leadership: Wisdom, intelligence, and creativity, synthesized*. INT. J. LEADERSHIP IN EDUCATION, October–December 2005, vol. 8, no. 4
78. Rogers & Agarwala (1976). *Communication in Organizations*, New York Press
79. Susan Heathfield. (2000). *Management and HR guide*; New York Press
80. Smith George (2001). *Group Development*. A review of the literature and a commentary on future research directions; Group facilitation
81. Sven Rosenhauer (2005). *Teams and Teamwork as the Basis of Effectiveness*. GRIN, Holland

82. Stefan Ivanko (1987). *Timski rad*. Zavod za produktivnost, Institut za vodeće kadrove; Beograd
83. Sharon Mickan & Sylvia Rodger. (2000). *Characteristics of effective teams*: Literature review, Australian Health review
84. Sheila Margolis (2010). *What is the optimal group size for decision-making?*
<http://www.sheilamargolis.com>
85. S. Tubbs (1995). *A systems approach to small group interaction*. New York, McGraw-Hill
86. Stephen Kohn, Vincent O'Connell (2008). *6th Habits of Highly Effective Teams*. ReadHowYouWant
87. Situational Leadership by Kenneth Blanchard and Paul Hersey (2010).
www.sayeconomy.com/situational-leadership-by-kenneth-blanchard-and-paul-hersey
88. Stephen Covey (1990). *The Seven Habits of Highly Effective People*. Fireside, e-book. <http://www.citehr.com>
89. Seth Godin (2010). *Are you indispensable?* Random House. Audible Audio Edition
90. Stepladder technique (2011). Wikipedia, the free encyclopedia.
http://en.wikipedia.org/wiki/Stepladder_technique
91. Theory; *Orientation*; *Conflict*; *Consensus*; *Closure*.
www.abacon.com/commstudies/groups/devgroup.html
92. Трајче Мицески (2009). *Менаџмент*. Авторизиран материјал. Економски факултет, Универзитет “Гоце Делчев”, Штип
93. Трајче Мицески (2009). *Менаџмент на човечки ресурси*. Авторизиран материјал. Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев”, Штип
94. Thomas L. Quick (1992). *Successful Team Building*. AMACOM
95. Ten Ways to distinguish between team and a group by Vladimir Kotelnikov.
http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/team_vs_group.html
96. The IPDD Toolkit (2011). *Key Success Factor 10: Team Size*.
<http://www.mitre.org/work/sepo/toolkits/ippd/StandardProcess/factors/KSF10.html>

97. Ten Qualities of an Effective Team Player (2011). Dummies pages.
<http://www.dummies.com/how-to/content/ten-qualities-of-an-effective-team-player.html>
98. Totty: *The Path to Better Teamwork*; Collaborative Software, *The Wall Street Journal*, May 2004
99. *Team Decision Making Lessons 1-7* (2011).
<http://www.cmaa.org/bmiteam/decision/page3.htm>
100. Team Leader Responsibilities (2010). www.npd-solutions.com/leader.html
101. Tuckman, B, Jensen, M A (2010). *Group Organization Management Journal*; October 2010. <http://gom.sagepub.com>
102. Thomas K. Capozzoli (1995). *Resolving conflict within teams*; Journal for Quality & Participation; Dec95, Vol. 18 Issue 7
103. Team Role Theory (2011). *Belbin® Team Role Summary Descriptions*.
<http://www.belbin.com/>
104. V.M. Patel. (2000). *Creating effective teams for high performance*. Patel Institute of Management